Beisen北森 | 北森人才管理研究院 Beisen Research of Talent Management | 中国人民大学 RENMIN UNIVERSITY OF CHINA 劳动人事学院 School of Labor and Human Resources

2021

中国企业招聘科技趋势报告

以科技引领高质量招聘

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM



Recruiting Technology

招聘科技

招聘科技是指将软件、工具、数据和智能等技术与方法用于吸引和招募到高质量人才。

Recruiting technology refers to software, tools, data and intelligence which facilitate recruiters for attracting and hiring better candidates.

Beisen北森

Prologue
卷首语

招聘科技，新十年的大事情
Recruiting Technology，the Next Big Thing in a New Decade

12个月前，突如其来的疫情危机让各行各业陷入巨大的不确定中。如何让员工安全地返回工作岗位？如何确保各项业务能够正常开展？如何实现既定的战略目标？我们注意到各企业的HR团队都在为让工作回到正轨而使尽浑身解数。

彼时，团队向我提出了一个问题：如果疫情不能很快结束，北森应该如何帮助企业继续进行招聘工作？我们意识到必须行动起来。十五天后，产研团队推出了无接触招聘方案。两个月后，AI视频面试产品——闪面如期上线。我们很幸运，能够运用所掌握的技术为客户提供有用的产品和方案。

招聘是一项极具挑战性的工作，有大量的行政事务要完成，需要洞察人性，最终实现把人和机会匹配起来。招聘又是一项传统的工作，数十年间始终遵循着稳定的模式——需求方发布信息→求职者上门→双方沟通了解→做出决定。在过去很长一段时期，招聘领域最大的颠覆革新，也仅仅是通过互联网让招聘需求在更大范围内扩散。

然而，我们注意到，近几年招聘领域正在发生变化，新技术和先进的招聘方式无疑发挥了极为重要的作用。随着我们进入新的十年，这种变化还没有减速的迹象。

科技是如何改变招聘的呢？简单来讲，它从本质上改变了“连接”。首先，招聘科技改变了连接的方式，社交网络的运用让工作机会可以出现在任何地方，人人又都可能是潜在的候选人。其次，招聘科技改变了连接的方向，从“工作机会等人，人找工作”向企业和人才相互吸引的双向沟通接触转变，智能工具提高了匹配效果。第三，招聘科技改变了连接的时效，招聘的季节性愈发模糊，企业与人的关系也正在从“短期交易型”向“长期合作型”转变。

我们将招聘科技视为下一个十年的大事情。为此，我们通过数据分析、调研和访谈把招聘科技趋势呈现在这份报告中，以帮助HR团队看清未来，做好策略准备。

把握招聘科技趋势，下一个十年，我们拭目以待。



周丹
北森人才管理研究院院长
北森云计算高级副总裁

Preface
序 言

杨伟国
中国人民大学劳动人事学院
院长、教授



2020年一场突如其来的疫情，考验的不止有个人免疫力，还有企业免疫力，免疫力强的企业早已注意到人才管理的重要性。所谓“兵无定势，水无常形”，要会守正，才能出奇。此次北森人才管理研究院发布的《2021中国企业招聘科技趋势报告》从科技的角度预测了人才招聘的动态和未来趋势，试图在不确定性中找到一条相对确定的线索。

目前企业正沿着数字化与智能化的范式演进，企业的人力资源管理者正经历一场与数字化新世界相互协调统一的过程，而这其中，招聘科技，即将软件、工具、数据和智能等技术和方法用于吸引和招募到高质量人才，显得尤为重要。北森的报告围绕招聘科技进行阐述，具有如下4个方面的特点。

一是顺应时代发展需要。北森顺应国家经济发展“高质量发展”的政策思路提出了“高质量招聘”。随着疫情下办公和管理模式的创新迭代，企业对于“高质量招聘”会有着更迫切的诉求，也将逐步基于资源自运营降低招聘成本、基于智能化和数字化方式提高招聘效率、基于人才评估等专业化工具提升人才质量，进而全面释放招聘效能，真正进阶到高质量招聘。

二是全过程科技力量参与。未来提升招聘人员绩效最有效的方法是投资于新的招聘科技。为了加速这一改变的发生，更充分地发挥科技的力量，北森分别从人才吸引多元化、高质量评估、落地AI+招聘、全局的招聘体验以及一体化的招聘入手，较为清晰地梳理出提高招聘运营效果的五个核心要点。

三是拥有足够数据支撑。报告依托北森一体化人才管理云平台的企业招聘大数据，跨越11大行业、上千家企业，依托企业发布的97万+职位需求，7000万+条应聘信息，通过大数据技术进行建模，对不同地域、不同行业、不同类型企业的招聘状况进行了详实的分析描述。并借助北森人才管理研究院发起的“2021招聘科技趋势调研”数据和《名企实践说》，解读了企业招聘场景下面临的挑战、应对策略以及成功经验，激活数据的同时，对招聘市场上大家最为关心的问题提供了一个新的视角。

四是报告研究结论具有参考意义。报告既有对现实的判断也有对未来趋势的预测，它提醒当前企业不仅要具有一体化人才管理意识，也需要开始不断尝试将招聘系统与内部人才管理工具打通。借助各类在线数据，企业才能得以实现数字化、智能化招聘业务管理，萃取智慧决策工具，指引招聘团队不断优化招聘策略，实现高质量招聘。

比如北森在这个过程中提出来无接触招聘方案，在无需面对面的情况下即可完成招聘线上推广、宣讲、人才获取、筛选、测评、考试、视频/AI面试、评价、聘用、入职等全招聘流程，值得关注。

随着全球化、信息化和移动互联网的发展，新技术和新商业模式层出不穷，企业今天所处的经营环境正变得越来越不稳定(Volatile)、不确定(Uncertain)，愈发复杂(Complex)和模糊化(Ambiguous)，人们称之为VUCA时代。在这样的时代，作为企业核心的人力资源管理，正在发生深刻的变革。北森此次发布的招聘科技报告预测了中国人才招聘的发展趋势，为广大HR提供了一份有益的参考。

Key Findings
关键发现

- **2020年人才供需指数为近三年最低，人才争夺激烈程度加剧。**受疫情影响，各行业人才需求状况差异明显。多元化集团、交通仓储和金融行业需求增幅较大，互联网、教育、生物医药行业人才需求整体平稳，生活服务行业经营上的冲击最大，人才需求大幅度降低。

- 在招聘中使用新兴社交平台越来越普遍。**企业乐于尝试更多平台，但随之而来的候选人分散、运营难度增加等问题导致渠道管理难度加大。**企业可以保持“尝鲜时大胆，正式选择时谨慎评估”的心态，根据行业属性、目标人群、雇主品牌情况合理评估渠道有效性，适当尝试持续或周期性活动运营模式。

- **数字化人才画像、测评工程化能力、面试官技术赋能和数据科学四大科技应用可**以帮助企业提高候选人甄选和识别效果，实现高质量评估。

- **疫情加速了招聘的数字化转型，为AI发挥作用奠定了良好的数据基础。**目前AI技术主要被用于解决五大招聘问题：高效职位发布、构建人才画像、精准人才评估、改变初试方式的AI面试和人才库激活。

- 候选人应聘体验带来的影响正在扩大，**最影响候选人体验的两个关键时刻是：初次面试和入职当天。**围绕与候选人接触的关键时刻进行招聘流程设计，对招聘体验将起到事半功倍的效果。

- **招聘管理系统正在从独立应用向企业一体化人才管理融合，**更多企业尝试将招聘系统与内部人才管理系统打通。充分运用招聘科技和数据治理，企业招聘的数字化和智能化成效更显性，人才决策更有据可依，招聘决策不断优化，高质量招聘得以实现。

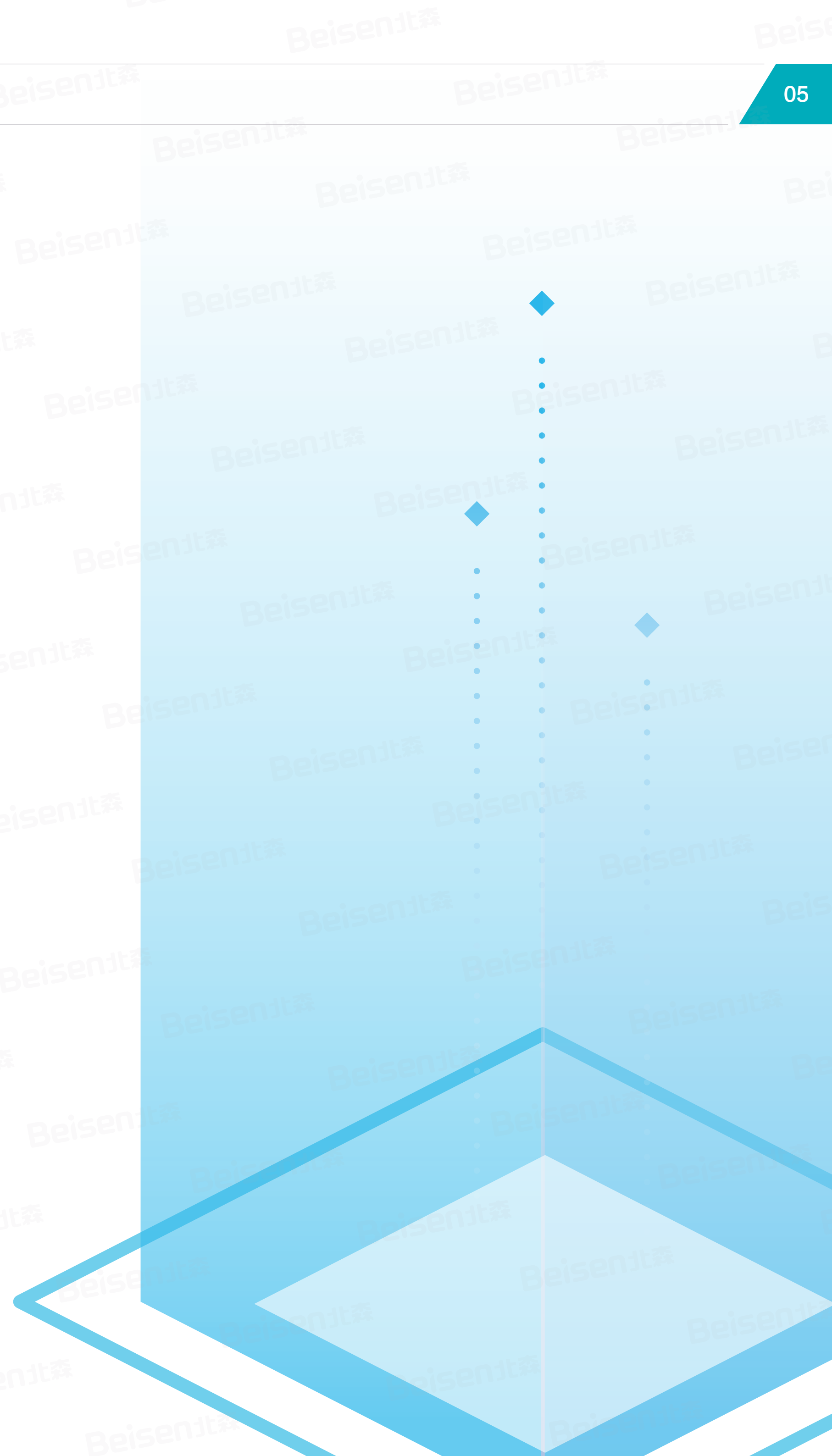
Beisen北森

Contents
目录

卷首语 01
序言 02
关键发现 03
Part 1 招聘现状与趋势 05
Part 2 人才供给篇 11
Part 3 人才甄选篇 21
Part 4 招聘效能篇 30
Part 5 招聘体验篇 39
Part 6 招聘一体化篇 46
Part 7 北森招聘解决方案 52
附录 | 数据说明 55
北森人才管理研究院 56

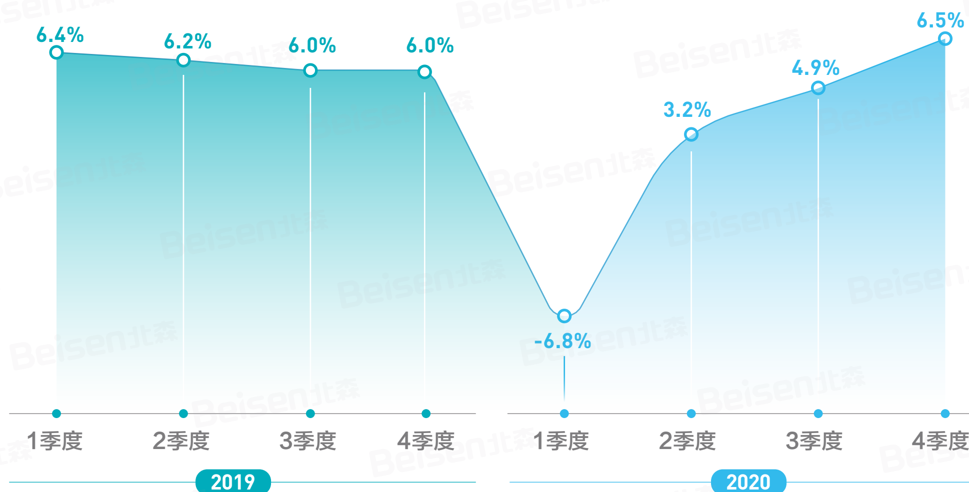
PART 1

招聘现状与趋势



后疫情时期，招聘市场有待回暖

图1　2019-2020国内生产总值（GDP）增长速度（季度同比）



数据来源：国家统计局

一场席卷全球的新冠疫情不仅影响了人们的衣食住行，也给经济环境带来了冲击。目前，仍有一些国家和地区在疫情的负面影响中苦苦挣扎，而中国已经基本重回正轨，各项经济活动已恢复至甚至超过疫情发生前的水平。根据国家统计局数据，2020年中国GDP全年增长2.3%，预计将成为全球唯一实现经济正增长的主要经济体。

回顾2020年，宏观经济的承压、国际贸易摩擦、人口红利衰退以及社保新规完善，尤其新冠疫情爆发等因素，无一不倒逼企业加速数字化进程，积极优化现有业务，寻求新的增长点，降本增效，保持经营的高质量发展。

企业的人才招聘不可避免地受到了影响。根据Michael Page的调查，2020年中国企业的招聘活动减少了30%。尽管如此，市场已展现回暖态势，约54%的企业希望在2021年扩充员工规模。

2020年

招聘活动降低比例 **30%**

2021年

计划扩充规模比例 **54%**

数据来源：Michael Page，2021，《2021中国人才趋势》



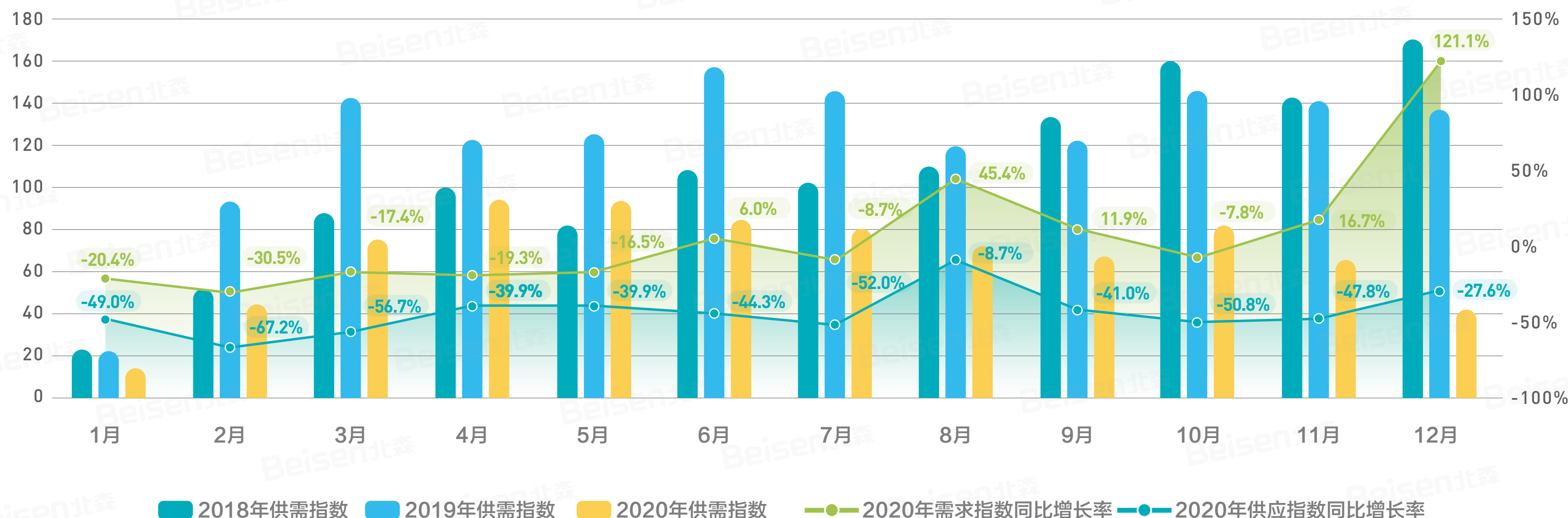
招聘难度攀升，2020年供需指数为近三年最低

根据北森招聘大数据，2020年初全行业招聘供需指数仅为14，为过往三年中的最低值。随后逐月爬高，直至年中开始出现下落趋势，最终年底的供需指数仅为42。需要特别指出的是，2020年整体的企业人才需求指数并未明显降低，特别是在下半年，对于品牌佳、经营规模大的企业，虽然部分月份的需求受到单点疫情事件影响小幅回落，但仍有较高比例的大企业2020年整体需求相比于过去两年稳步呈增长态势。

然而，人才供应遇冷。脉脉调查显示在2020年，41%的职场人认为未来一年，找到好工作会变得更加困难，稳为上策。

由于供需之间的差异，2020年企业间的人才争夺越显激烈，为过往三年之最，这意味着企业招聘工作愈发艰难。

图2 2018-2020全行业招聘供需指数



注：招聘供应与需求数据分别来自北森一体化人才管理平台的岗位需求数据以及申请投递数据。以2016年1月为基期，乘以百分点。通常来说，供需指数指求职人数与招聘需求人数的商数，该指数上升则表示人才供给相对充足，下降则表示人才争夺更为激烈。而年度之间的比较，能够反映供需关系的变化趋势。

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

冷热两重天，各行业招聘受到不同程度影响

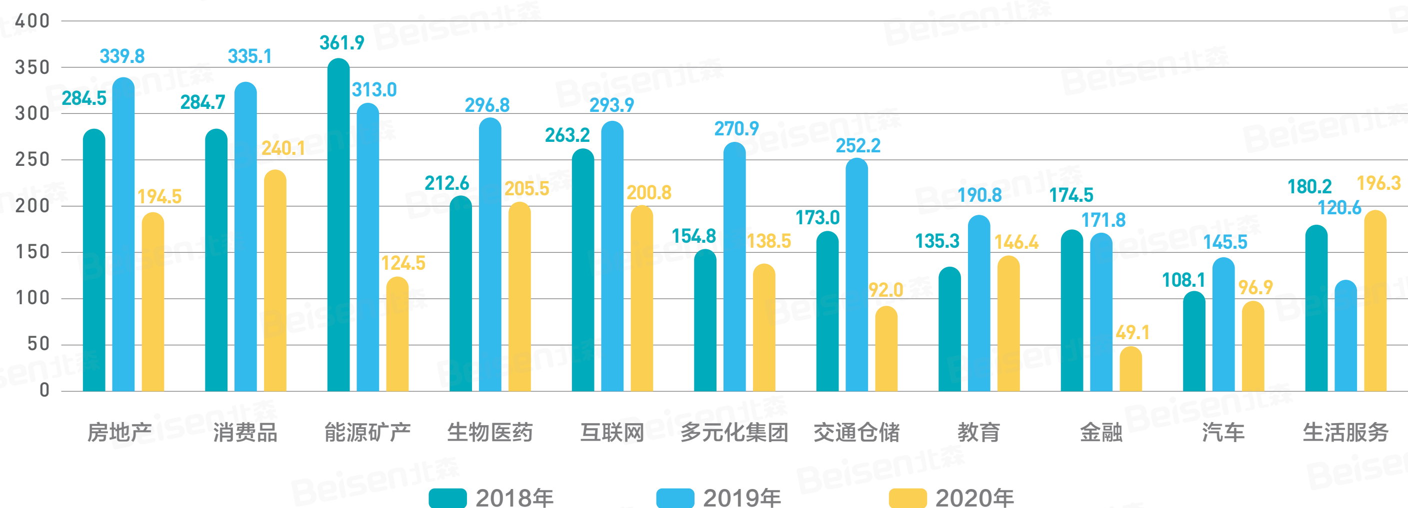
经过对疫情、宏观经济环境、国家调控政策等的适应，自身战略调整或业务变革，各行业发展特点愈加鲜明。尽管全行业整体供需指数出现下滑，但行业间仍存在显著差异。根据北森招聘大数据分析，可以发现：

发展突破： 受“宅经济”影响，交通仓储行业人才需求旺盛，但相应供给量仍有待进一步扩展；金融行业需求数量较往年仍有所提升，对人才吸引力也相对较大。

理性平稳： 互联网、教育、生物医药行业经历转型及新一轮的调整发展，人才需求整体平稳。

疫情受压： 受疫情影响，生活服务行业经营上的冲击最大，人才需求大幅度降低，但其相应的供给量降幅低于需求，供需压力较少。

图3 2018-2020各行业供需指数



2020年招聘需求增幅最多的5个行业

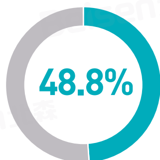
- 多元化集团
- 交通仓储
- 金 融
- 互联网
- 教 育

注：各行业供需指数指行业求职人数与招聘需求数的比值，高则代表人才供给相对充分，低则代表申请职位人数相对需求较少，招聘压力相对偏大。以2017年1月互联网行业数据为基期，乘以百分点。

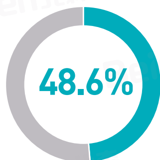
积极应用创新的招聘科技，放眼长远的人才规划

图4 招聘过程中遇到的挑战和期待

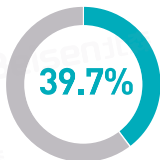
回顾2020年 招聘过程中遇到的最大挑战



公司品牌影响力不足
对候选人吸引力有限



现有人才获取渠道转化率低
招聘目标达成难度大

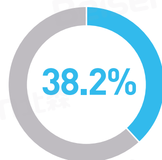


有价值的简历比例太低
筛选工作量大

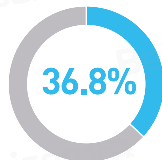
展望2021年 招聘过程中最希望解决的问题



现有人才获取渠道转化率低
招聘目标达成难度大



有价值的简历比例太低
筛选工作量大



招聘的事务性工作多
效率提升有难度

北森人才管理研究院对720名企业HR开展的调查发现，HR认为企业在2020年的招聘工作中遇到的主要挑战，排名前三的挑战项都与人才吸引、渠道有效性、简历价值相关。可见，**在供需压力相对较大的2020年，如何精准吸引、甄选候选人依然是企业人才招聘最大的压力来源。**

进入2021年，招聘团队最希望解决的问题是可以通过改进流程、升级工具加以改善的部分。北森也观察到不少企业积极尝试创新的招聘科技，放眼长远的人才规划，例如：



试水招聘直播：

基于特定的直播平台，将招聘环节直播化，企业可以在线接触更多的候选人，开展双向实时互动，候选人可以评论，也会有特定的在线答疑环节。



应用AI面试：

企业定制化面试问题，候选人可以通过小程序自主回答。基于AI技术可以实现拟人化面试、AI面试内容跨媒体分析等智能功能。应用场景覆盖人才获取、简历筛选、测评、面试、评价、录用、入职管理全流程。



关注大数据分析和AI分析技术：

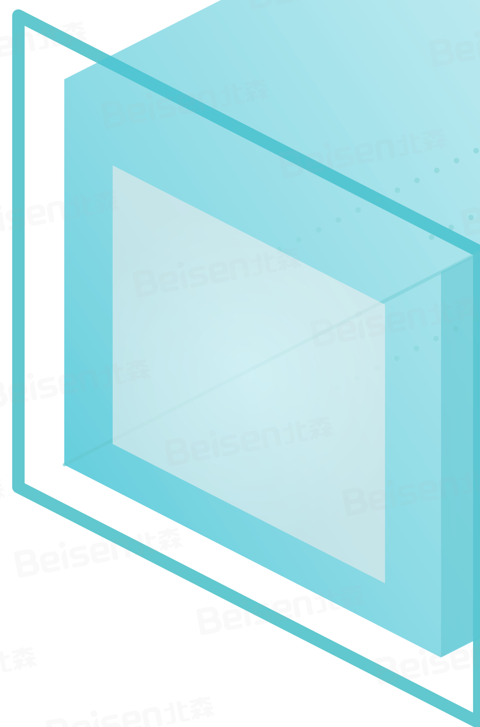
将人工智能、大数据分析与招聘过程的更多模块和场景有效结合，如渠道选择、人才画像构建、人才在线测评、定制化/场景化解决方案和猎头服务等，提升招聘带来的增值服务。

科技迭代升级，进阶高质量招聘

领英在2020年发布的《2020未来招聘趋势报告》显示，未来五年，提升招聘人员绩效最有效的方法是投资于新的招聘科技。这些招聘科技并不会替代招聘人员，但是可以增强他们的技能，减少繁琐工作，让他们把精力放在与候选人互动和人才战略制定上，向高质量招聘进阶。**这是可见的趋势，也符合企业的战略诉求。**

为了加速这一改变的发生，更充分地发挥科技的力量，我们推荐从以下五个核心要点入手，提高招聘运营效果：





PART 2

供给：
人才吸引多元化

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

招聘平台多候选人分散，运营挑战加剧

艾瑞咨询发布的《2020年中国网络招聘行业市场发展研究报告》显示，招聘网站和渠道目前存在平台形式多、数量多的格局。蓝领招聘、白领招聘、中高端人才招聘等不同招聘类型有各自对应的综合型渠道、垂直型渠道，以及依托于社交平台的招聘频道。

人才吸引正在呈现一些明显的特征：

人才更加分散 渠道管理更难



企业招聘多种类型职位需要运营多个渠道，部分中大型企业的渠道个数甚至多达30个。候选人分散在各种渠道，导致企业的注意力被分散，渠道管理更难。

传统渠道的有效性 持续下降



根据北森招聘大数据分析，招聘网站的渠道录用贡献率从2018年的83%降至2019年的80%，继续下降至2020年的72%，传统渠道的有效性明显降低。

科技让连接更多元 内容制作成新挑战

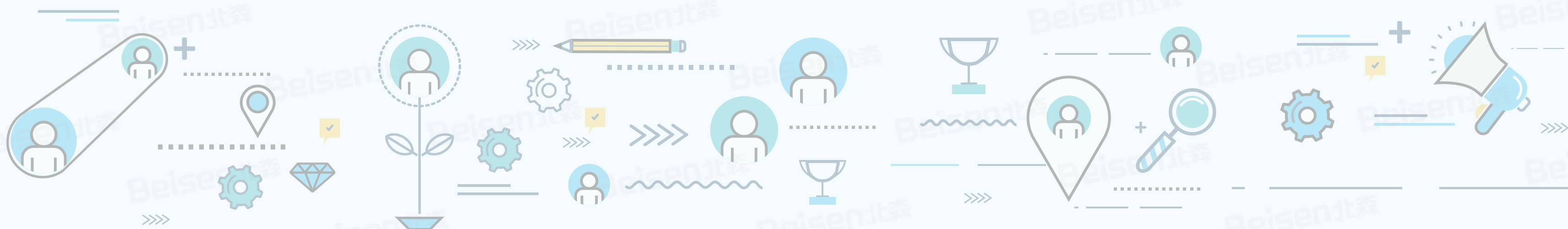


流媒体直播时代，短视频的兴起，移动互联网、5G等科技让人与组织连接更多元。基于社交平台和流媒体，让企业更可能被看见，但不同渠道的运营方式和内容形式不同，跨平台的内容制作和展示，创意和工作量成为新的业务挑战。

求职者心态有变化 企业面临被选择



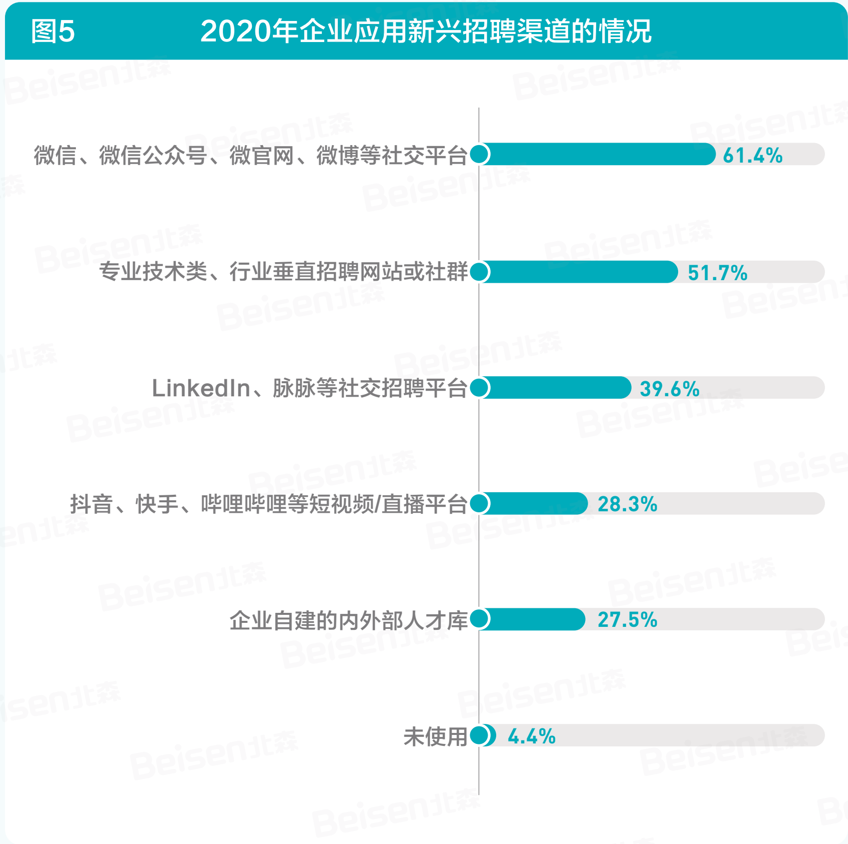
求职者找工作心态更加开放，一边社交一边看机会的时代到来，即便在社招场景中，求职者也会先获取多个Offer，再做选择。



渠道终极价值：构建雇主品牌 & 寻找真候选人

新兴渠道正在被探索

图5　2020年企业应用新兴招聘渠道的情况



调研发现，企业乐于尝试新兴渠道，在过去一年间仅有4%的企业未使用过新渠道做招聘。调研还发现，社交平台/网站普及度高，以微信、微博为中心的运营方式成为吸引人才的热门渠道；专业技术类社区与行业垂直细分网站仍有一定吸引力；抖音等短视频直播逐渐应用到招聘中。

图6　选择社交渠道的考虑因素

渠道	粉丝积累容易度	需要保持互动热度	渠道内容制作容易度	转化可能性
微信招聘门户（含内外部推荐）	★★★★	★★★	★★★★★	★★★★
抖音/快手等短视频平台	★★★★★	★★★	★★	★★
社交类招聘网站	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
专业社区/社群招聘	★★★	★★★★★	★★★	★★
微博招聘	★★★	★★★★	★★★	★★

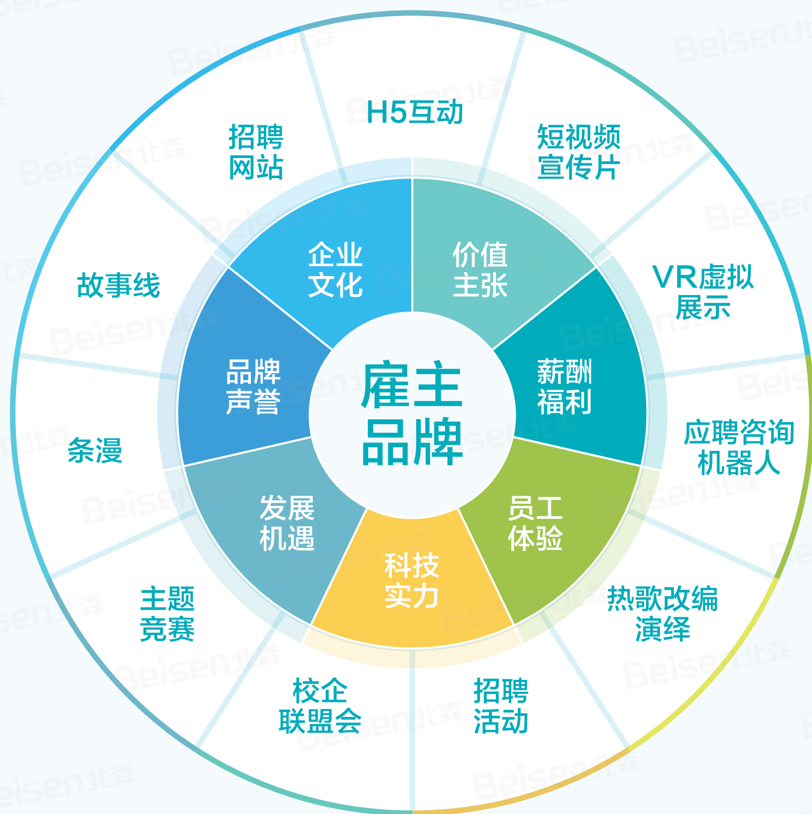
渠道建设的终极价值：雇主品牌&真候选人

尽管可用于招聘的平台越来越多样，扩展和应用渠道的终极价值仍然是构建有竞争力的雇主品牌，提升候选人对企业认知度与信赖感，并且通过精准合理的渠道分析和渠道布局，找到真正的候选人才。

北森建议：态度开放，谨慎尝试，用数据阐述价值

尽管企业在基于新的科技趋势对渠道管理进行创新，但渠道的真价值有待验证，北森建议企业对新物种保持开放的态度，根据行业属性、招聘人群、雇主品牌情况选择相对合适的渠道，基于数据分析价值，多做观察，再谨慎尝试，根据渠道特点进行持续运营或周期性活动运营。

新技术 x 雇主品牌：招聘内容营销多，HR被迫做小编



技术和平台推陈出新，让企业雇主品牌拥有更多元的展示机会。除了写文章、拍照片、播放企业宣传片等常用方式，招聘团队也不断突破边界，能够熟练运用H5互动、条漫故事、短视频传播、热点事件跟进、热歌改编演绎、VR虚拟展示、AI机器人等新的方式吸引候选人，不亚于一支市场营销团队。做好招聘内容营销，要把握四个要点：



热点吸引：
将雇主品牌宣传与社会热点相结合，基于热点事件的传播更易导入流量，吸引候选人关注，但要选择与品牌调性相符的事件，切忌盲目跟风。



产生共情：
雇主品牌被感知的效果，往往与候选人心态和所处环境有较大关系，发挥同理心的作用，能产生事半功倍的效果。



科技互动：
每一次与候选人的接触都值得专门设计，用好AR/VR等工具，让候选人与场景体验产生更深入的连接，更早感知工作场景。



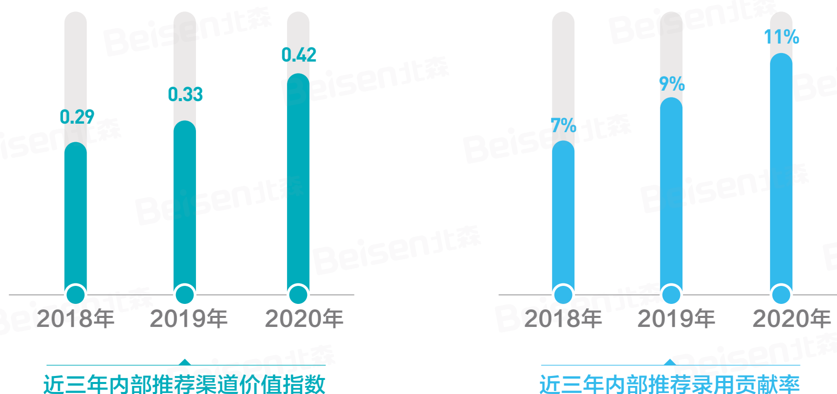
裂变传播：
精彩的条漫故事、契合的热点跟进、有情怀的宣传片，往往引发裂变式的传播，尤其有知名度的品牌在校招期间会吸引大量“粉丝”学生的关注与传播。

内部推荐最能发现“真候选人”

内部推荐渠道价值逐年增高

根据北森2018-2020的招聘大数据，内部推荐渠道价值与内部推荐录用贡献率逐年增高。尤其在互联网行业，企业普遍善用内部推荐体系，通过持续运营，形成了成熟的内部推荐文化，部分企业来自内推渠道的录用人数甚至可以达到录用总人数的40%。

图7　近三年内部推荐的渠道价值指数和录用贡献率



注：渠道价值指数计算规则

进入面试阶段的价值指数(1)=安排面试的候选人数量/渠道内投递简历总数

进入Offer节点的价值指数(2)=发送Offer的候选人数量/渠道内投递简历总数

渠道价值指数=(1)*0.8+(2)*0.2

参与度增高，内推比外推更精准

对企业内部推荐与外部推荐效果对比发现：



外部推荐参与度更高

企业推荐认证人数中，内部员工占比39.6%，外部推荐用户占比60.4%，从贡献的简历量来看，外部推荐简历占比65%，接近内部推荐简历量的2倍。



内部推荐精准度更高

从推荐渠道录用贡献度来看，内部推荐入职转化率为16.2%，外部推荐入职转化率为6%。内部员工对岗位需求的理解和候选人的匹配吸引更加精准。

一度人脉最靠谱，人人都是伯乐

从内外部推荐传播链及效果来看，转发人的一度人脉浏览比率占到70%以上。由此来看，企业推行内部推荐和外部推荐，应该扩大内部员工和外部推荐用户的范围，营造“人人都是伯乐”的推荐文化氛围，通过增加参与人数，迅速提升内外部推荐信息的裂变传播。

人脉裂变+科技融合，内外部推荐新玩法

内外部推荐并非新兴的招聘渠道，为了提高推荐参与度，同时确保推荐人也有不错的体验，不少企业开始尝试一些推荐新玩法。

友好的体验，充分发挥科技能力，让推荐更便捷



随时随地随手，推荐入口贴合工作习惯：

将内部推荐搭建到企业统一办公平台（钉钉、企业微信、飞书、OA等），员工随手可在工作圈中发起推荐，随时便捷转发到社交平台，降低推荐操作成本。



转发形式多种多样，总有合适的一款：

根据招聘类型和推荐人的特点，设计多种转发方式，悬赏职位单独转发、批量转发、海报转发等多种多样的展示方式，让精准转发和广泛撒网都有用武之地。



专属推荐，提高认同感：

企业可以在社招或校招中引入“推荐码”投递模式，推荐人只需要广泛推广自己专属的推荐码，快速裂变，扩大宣传范围。



推荐效果，立等可见：

推荐奖励规则要简单清晰，方便推荐人了解推荐效果与推荐进度，查看推荐记录、奖金记录、积分记录，激励及时发放，这是保持内推热度的不二法宝。





Beisen北森

利用运营工具，提升自运营渠道效果

企业自运营渠道价值持续走高，外部渠道愈加多元化，未来渠道运营更要突出重点，通过精准的数据分析关注渠道转化成果。

继续强化自运营渠道建设

除了内外部推荐、企业自建的招聘官网与微官网持续运营，人才库正在发挥更重要的渠道作用。2020年，通过AI人岗匹配算法激活人才库的企业同比明显提升。有的连锁企业通过门店之间人才库简历共享与激活推荐，使得人才库激活候选人的渠道录用贡献率达到11%。

精准分析渠道价值

同时运营多个自有招聘渠道时，精准分析渠道效果和价值显得尤为重要。有的渠道适合做雇主品牌曝光，有的渠道能产生真正的热门申请，细分各线上线下渠道效果是自运营成功基础。这其中存在不少挑战，例如在多个宣传渠道做推广，引导候选人到企业招聘官网、微官网填写职位申请，需要精确论证渠道运营效果。

绑定广告数	点击量	报名人数	签到人数	投递人数	创建人
0	30	10	8	8	杨禅米
0	45	8	5	5	李小北
34	34	12	11	11	欧阳琦琦
35	35	16	12	12	黄莉莉
12	12	6	3	3	杨光
14	14	5	2	2	王伯仁
30	30	13	12	12	风灵溪

北森推出全新的推广运营活动功能，帮助HR一站式管理校招场景下的运营活动，覆盖线上各个招聘渠道/宣讲会等推广活动、线下各类宣讲活动，一码通用，报名/签到/投递等环节自由组合，从页面点击到投递转化，渠道宣传过程数据清晰追溯，直观可见。



名企实践说 | 某国际知名快消品牌 雇主品牌的社交媒体之战：趋势与科技鸿沟

过去几年，大量企业携招聘任务涌入社交媒体。在我们看来，利用社交媒体平台做招聘，成功与否的关键之一是企业的雇主品牌。我们留意到2020年以社交平台为载体的雇主品牌建设正在发生三个变化：



社交媒体渠道更加多元化

微博、微信、B站、抖音……进驻更多平台对雇主品牌来讲是机会也是挑战。企业期待获得新的粉丝和新的流量，而每个社交平台有特定功能和用户群体，招聘团队需要根据平台的特点来运营雇主品牌。例如，微博的特点是互动多，需要营造“现场感”，适合做活动事件。抖音的内容会反复传播，需要注重内容的质量和完整性，适合做“经验分享”。再例如，我们做“招募开放日”活动时，就选择在微博直播，每小时更新一次微博，制造出热度。更新的方式，像直播是去年最火的应用，很多企业试水了直播招聘，但效果还要再观察评估。



流量在分散，“增加粉丝”变难

公众号越来越多，粉丝的注意力就分散了，粉丝增量很难做。如果企业做的内容没有那么有趣，粉丝很容易就取消关注。有时一个项目结束，增加的粉丝和流失的粉丝数量差不多。而粉丝数量上不去，传播度也不容易扩大，收到的职位申请也会变少。



对内容的要求提高了

外界对一线品牌期待很高，希望雇主品牌每次都能有惊喜和花样。这对运营人员的要求提高了，投入也要相应增加，不仅要为各个平台做合适的内容，还需要更大量的时间去互动。如果有大量没有回应的留言，可能还会带来负面的效应。

然而，新的技术和工具在助力雇主品牌运营方面，似乎还没做好准备。

举例来讲，在抖音做雇主品牌，如何把粉丝引导到企业的招聘系统，是很有挑战的问题。可能在抖音上做招聘还不太普遍，平台并没有为招聘做专门的解决方案，导致很多功能用起来很别扭。我们认为如果能有更好的招聘工具，可以从三方面提高雇主品牌运营的效果：



提高效率

做招聘可利用的社交平台多元化，导致企业对跨平台管理的需求暴增。招聘团队需要一个地方去管理所有渠道，管理内容、管理粉丝。例如，实现同样的内容一键全网发布。



提高运营质量

流量增长放缓，提高运营质量就更重要了。我们希望能对不同平台上的ID做跟踪和记录，能使用更智能化的工具与粉丝互动。例如，实现各平台的粉丝互通，团队能看到粉丝在不同的平台上原来是同一个人，就能有针对性互动。



提高效果评估准确性

招聘雇主品牌运营的效果评估，一是评估传播度，二是评估转化率。传播度是观看率、打开率、转发率等指标；转化率是申请量等指标。我们会基于此再进行成本分析、渠道有效性等进一步的分析。现在能帮助企业做好雇主品牌效果评估的数字化工具很缺乏。

利用社交平台做雇主品牌的运营，本质上与企业做市场营销有很多相似之处，但是可用的工具和方法论却很缺乏。我们看到尽管在市场营销领域有不少成熟的商业应用，使用这些工具并不现实，招聘团队很难有那么多预算去用同样的工具。所以我们看到的现实情况是做雇主品牌运营的团队只能不断在多个平台之间切换，存在不少麻烦。

尽管现有的工具与需求有一定差距，但是未来几年相信会出现新工具，能更好地赋能招聘团队。甚至在未来，雇主品牌将会进化为HR Communications，在人才招募方面发挥更大能量，甚至还将有机会成为HR的新支柱。

名企实践说 | 名创优品

在科技之前，高速发展下的雇主魅力

名创优品（广州）有限责任公司 | 人力资源副总裁
许振杰



新品牌的认知：年轻敢创，去世界造浪

作为一家全球市场份额最高的自有品牌综合零售的公司，我们的业务遍布全球85个国家和地区。相比于名创优品品牌受全球年轻消费者喜爱，雇主品牌的打造才刚刚起步。

基于对目标人才的深入分析，我们提炼并践行独特的雇主品牌价值主张。“年轻敢创，去世界造浪”，名创优品人才理念的核心主张要突出全球化和年轻化。对外，通过文章、视频、多媒介形式让世界认识我们；对内，持续发挥雇主品牌效果，特别关注员工成长和体验，不断完善员工福利体系，帮助员工成功。近两年运营雇主品牌对招聘的价值显著，应聘热度走高，招聘质量提高，高潜人才比例大幅提升，越来越多的头部企业优秀人才纷纷加入。

高速发展的企业，让世界看见你在快速优秀

1 员工先有好体验，再传递给候选人

候选人不仅关注外界评价，也关注招聘和面试体验，这些都与雇主品牌有关。我们践行的是先让员工感受到有快速发展的机会和成长成就，员工体验好才能在面试时，把这样的感受生动地传递给候选人。

2 公司里程碑，借力社交媒体发声

成功上市后，公司投入30亿元的股权用于员工激励，超300名员工身家飙升，其中有12人身家过亿，一举实现了“财富自由”。围绕公司发展的里程碑事件、联合公司品牌营销，借力第三方投资机构或媒体去发声，凸显了高速发展企业独特的雇主魅力。

3 不仅仅是雇主品牌，上市后的组织和人才的升级

上市仅仅是一个关键的开始，这意味着公司组织能力和人力资源策略要整体升级，需要更具前瞻性的人才体系，支持更长远的发展。

新技术在业务上和管理上发挥了价值，未来更值得期待

名创正处在人才体系升级的关键时期，我非常期待能深入应用新技术。名创优品的员工共享中心在使用机器人，商品、供应链和门店人员的管理运用了AI和大数据，用于智能补货、排班、员工行为管理等，未来还有更大的价值空间。在有价值的实践方面，我们使用北森的招聘系统，搭建招聘数字化体系，还邀请候选人对面试体验进行打分，面试体验满意度分数持续提升。

我认为，**企业和候选人的关系比与顾客的关系更长周期，甚至候选人推荐人才的效果会比客户推荐客户更好。**未来我们希望可以基于CRM视角长期维护人才库和人才。这就需要内部理念和人才管理流程先到位，系统数字化提供更高效的实现方式。

未来我们期待科技让人才管理，包括评估、盘点和发展更科学、更有效。**我认为人才的评估不应该依赖传统的每年1-2次的人才盘点和基于某一时点的评价，而应该全生命周期，从招聘接触候选人或更早开始，到员工试用、转正、晋升等，在业务活动和管理活动中，随时随地产生人才评价的数据，**让人才评估更客观、更准确。而这些都需要科技的赋能。

名企实践说 | 泡泡玛特

以人为本，是雇主品牌的持续新“潮”

北京泡泡玛特文化创意有限公司 | HRBP
郑晨 Mia



创造潮流，传递年轻化的潮流品牌

泡泡玛特的品牌文化宗旨是创造潮流，传递美好，而这也奠定了其雇主品牌的主基调。结合用户至上、担当、协作、极致与创新的企业价值观，构成了泡泡玛特的招聘画像。从年龄来看，员工平均年龄在25岁左右，95后员工并不鲜见，且年轻化趋势愈加明显。

以人为本，帮助员工发现工作的价值

泡泡玛特的雇主品牌是由内而外的，首先是内部员工的良好体验，员工感受到被尊重、被欣赏、被优待，做着比较有意义的工作，价值观得到满足；在此之后才是公司的环境、福利、平台、发展等。

“以人为本”是我们一切的出发点，让员工觉得在泡泡玛特工作“很有趣、有意义”，是我们的终极目标，我们一直在帮助员工切实看到工作的价值。泡泡玛特是一个潮流品牌，但我们内部的企业文化和工作风格非常务实。IP的设计最后能不能变成一件产品上市？市场小伙伴写的稿子最终能否被推送出去获得转化？这些数据与内部协作环环相扣，我们会让大家看到自己所做的每一件事都是有意义的。

探索社交新方式，让企业被看见

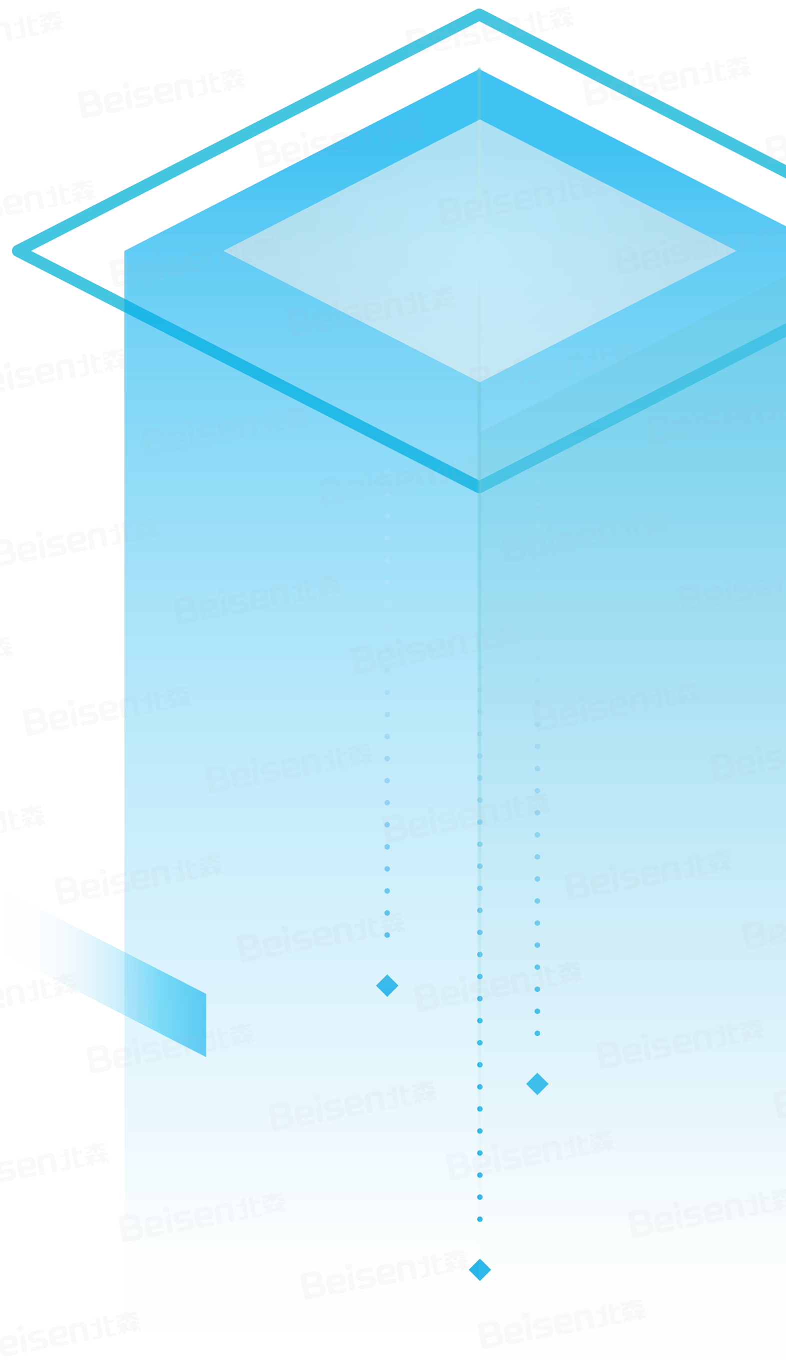
盲盒本身就是一种社交方式。我们之前在线下做校招，有企业开放日环节，比如泡泡玛特进校园、拆盲盒等活动，疫情之后就暂停了。而在线上，泡泡玛特一直在各类社交平台上保持活跃，希望通过品牌流量与大众关注度让企业被看见，这也为招聘带来了极大助益。尤其在抖音、微博、小红书、葩趣等社交平台上，泡泡玛特在持续运营发声，有很多年轻人主动来关注泡泡玛特的招聘动态和工作体验。

我们留意到，有小伙伴在小红书分享入职泡泡玛特的视频，下面有非常多的网友互动：“有什么体验”、“需要什么经验”、“怎么才能加入”、“实名羡慕”、“别人家的公司”等评论，看得出来大家对泡泡玛特比较关注。

在招聘科技方面，我们一直关注VR、AI等新技术在招聘和雇主品牌打造中的落地。招聘技术不断发展，希望招聘团队更理解业务需求的同时，有更多的新兴渠道可以挖掘和精准使用。

PART 3

甄选：高质量评估

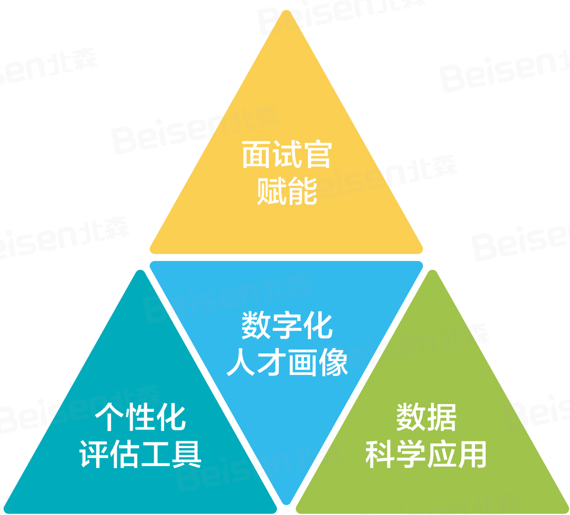


高质量招聘带来直接收益

激烈的商业竞争环境下，将“人才领先”视为企业战略落地的首要条件的企业不在少数。从人才效应的角度来看，招募优秀人才，提高人才密度，有三项重要价值。第一，优秀人才的出色表现加速企业商业目标的实现；第二，优秀人才为企业带来很好的“羊群效应”，能吸引更多优质的人才加入；第三，优秀人才加入能够降低人才不适配造成的人力成本浪费。北森的效度研究发现，当企业提高招聘标准时，新员工的离职率下降了4%，同时新员工的高绩效比例提高了5%。

然而，即使对于有丰富招聘经验的HR来讲，精准评估候选人，仍然有很大的挑战。招聘科技的飞速发展，如何帮助企业提高人才评估质量？北森人才管理研究院提出了高质量招聘评估模型，将信息技术与数据科学相结合，从数字化人才画像、个性化评估工具、面试官赋能和数据科学应用四个方面展示招聘科技提高人才评估精准性的作用。

图8　高质量招聘评估模型



高质量招聘评估模型



数字化人才画像：

利用多维度人才数据和标签，萃取人才画像，更精准描述企业所需的人才特征，持续迭代和调整。



个性化评估工具：

从应用标准的人才测评工具向企业个性化评估工具发展，评估工具更贴合人才画像，多种评估方式根据需要组合应用，维度和题目可定制可组合，评估结果更易理解更易使用。



面试官赋能：

面试仍是人才评估的核心环节，科技的运用不是替代面试官，而是赋能面试官，以提高评估质量、保持一致的评估标准、降低面试官个人因素导致的决策偏见。



数据科学应用：

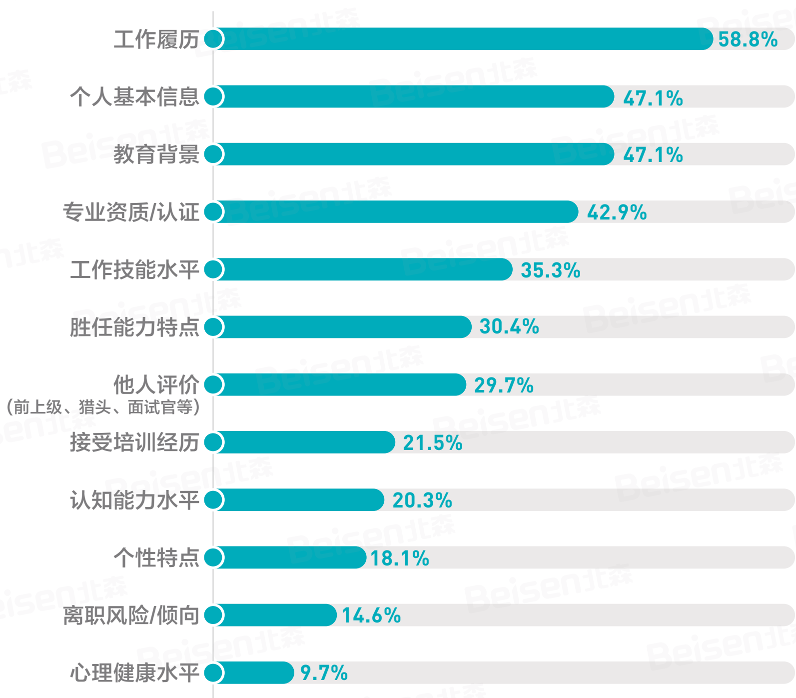
运用先进的数据科学给出用人决策，超越面试官经验，突破一般评估工具的局限性，更准确预测招聘效果。

数字化标签让人才画像更生动立体

人才画像用于定义企业需要什么样的人才。以往企业定义的人才标准主要由个人信息和能力素质两类内容组成，选择候选人时HR还会根据经验做出判断。随着简历解析技术和数字化经验的提升，人才的履历和能力正在被一组组的数字化标签取代。这些数字化标签不只是把候选人解构成数据字段，它们被组合在一起形象地勾勒出企业对人才的要求。

例如，有的企业这样描述核心管理人才画像，“标杆企业工作4-8年的管培生，且是副手，符合我们的价值观”。还有企业把所需要的人才画像定义为“有过创业经历的经理人”，“拿过罗德奖学金的咨询公司合伙人”，“专业领域顶级学术会议和顶级学术期刊的第一作者”。

图9　HR认为在招聘中使用的人才画像应该包含哪些信息



数字化人才画像呈现出四个发展趋势：

01 **标签来源丰富：**
画像特征来源于个人基本信息、能力特点、对经验的萃取、多源评价等，正在将原有的HR经验转化为丰富标签。



02 **注重数字化：**
借助简历标签、测评数据和AI等技术，快速提炼出绩优人员的特征数据，从模型建构初期就具有较高可靠性。



03 **注重核心特征：**
注重关键岗位/关键人才画像的构建或核心特征萃取。如字节跳动在寻找“务实的浪漫主义”；Google明确界定要招聘“创意精英”。



04 **画像贯穿招聘全流程：**
使用招聘工具确保人才画像在招聘的每个环节起作用，可展示、可评价、可比较。



名企实践说 | **字节跳动**

北京字节跳动网络技术有限公司
招聘渠道组

技术助力招聘，定位符合字节跳动要求的人才

字节跳动过往几年的发展速度极快，招聘量也十分庞大，公司总人数已接近10w人。面对每年数万人招聘量压力，公司极为重视对具有字节跳动特性候选人的识别。



既关注字节跳动DNA，也注重人才多元化

我们看重候选人是不是有字节范儿，希望寻找“务实的浪漫主义者”，他们既能脚踏实地做事，又具有创新的思维。招聘时我们会前置测评环节，在兼顾招聘效率的同时更注重筛选的精准性。除了字节跳动特性，我们在招聘上非常注重人才的多元化，更强调能力而非其余背景。从面试官培训开始，就很好的体现了多元兼容的企业文化。除了大的选人原则，对不同的团队、产品线和序列上应该有相适应的标准，不应抹杀团队个性化的理念。



招聘重温度，字节范儿全程在线

做校园招聘时，我们会通过新颖的形式，配合我们的产品，全方位展示字节跳动的独特形象，同时也会基于不同学校的特色做精细化运营，比如开设院校专场线上宣讲会。在宣讲会的策划中，我们既设置了360°了解公司、了解春招信息的环节；也会邀请在公司任职的学长学姐与在校的学弟学妹进行交流，分享他们在字节跳动的工作感受，和他们眼中的字节跳动企业文化。从接触候选人、面试、入职前的流程到入职后的培训，我们都会持续传递和展示字节范儿，持续提高候选人对字节跳动的好感度与认同感。



精细化渠道运营，触达目标候选人

我们通过不同人才的渠道使用习惯来了解哪些招聘渠道更加适合字节跳动，借助精细化的渠道运营和触达来让目标候选人了解字节跳动。此外，不同渠道具有不同的属性和气质，相应的候选人也具有不同的适配性，以便企业可以基于不同用户的数据和信息来做到精准的人才吸引。



严选第三方合作伙伴，持续共创，支撑高效能招聘

字节跳动各体系各职位涉及到数万人的招聘，需要一款集成的人才招聘平台，来提升效率和内部体验。我们自研人才招聘系统可以联合优质的第三方合作伙伴来保障高效能招聘；我们应用多种方式来保证第三方合作伙伴的顺畅合作体验，同时也充分发挥他们作为合作伙伴的价值，除了请他们为企业持续赋能、分享行业动态和专业化建议外，也希望联合他们在这一领域共同探索和创新。

Beisen北森

测评工程化能力进步 每家企业都可以拥有专属测评

人才测评的理论和技术从心理学与管理学领域发展起来。在实际的应用中，依托于信息技术和测评软件架构的工程化能力发展起来的定制能力，不仅能更好解决企业复杂的人才评估问题，也让测评工具在数据科学领域有新的发展。简单来讲，人才测评在技术不断进步下，实现了人才模型、测评数据和人才报告三个模块的有机分离和组合。企业可以遵循建模方法论，通过在线系统快速定制个性化的人才模型，再将人才模型维度与测评数据关联起来。通过调整配制即可形成企业专用的人才测评报告，既可以使用企业人才模型的语言呈现评估结果，还可以灵活定制样式。



北森调查显示，期望使用与企业人才模型或人才画像完全一致的测评工具成为企业定制个性化人才测评的首要原因。2020年，北森的客户中有接近五分之一的企业选择通过SMART报告引擎定制个性化的人才测评报告，而这一定制仅需几分钟到数小时的配制即可完成。

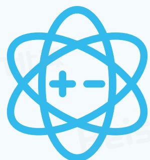


现在，人才测评工具得益于灵活的技术架构，也在内容上拥有了全新的敏捷开发能力。这套工程技术能力可以帮助企业拥有个性化的人才测评，测评更短、更准、更符合企业的人才模型。根据北森大数据，2020年，北森为企业提供的测评内容定制服务同比增长了5倍。



数据科学增强了人才测评应用效果

想象一下，利用以往招聘工作中的发Offer的情况、人才测评数据和简历数据，还可以做些什么？是否能够确定哪些人更容易获得Offer或者通过面试？并以此为基础对新的候选人进行录用成功率预测？现在，人才测评与数据科学相结合，对招聘样本群体的人才数据进行AI算法训练，可以生成录取者的智能评估模型。只要有新的候选人投递简历并完成测评，就可以预测其被录用的可能性。



AI算法测评定义

将测评或简历数据与Offer或绩效结果进行关联，输出录取者或绩优人员AI画像，使用AI算法提升招聘效率，把优质的候选人，优先推荐给面试官。

图10 某大型集团企业智能人才画像效果与实际对比



北森效度研究显示，AI算法测评突破了以往人才测评的应用极限，极大地提升了招聘效率。从实际效果来看，测评AI算法：

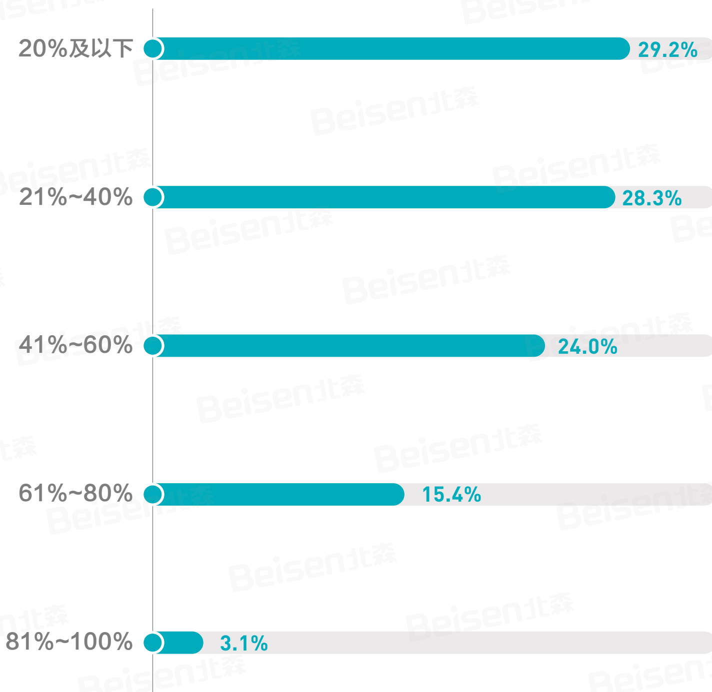
- 在产品经理岗位可以实现72%的淘汰率和73%的命中率，即淘汰掉72%的候选人，只推荐28%的候选人来面试，而在这28%的人群中，包含了73%的过往录取者；
- 在管培生岗位上，可以实现78%的淘汰率和78%的命中率；
- AI算法测评还可以预测新员工的离职可能性。

根据北森大数据，AI算法测评正在成为更多企业的选择。2020年，选择使用AI算法测评的企业数量增长了4倍。

即使在Google，面试官能力也需专门培养

北森调查显示，业务部门和HR面试仍是企业认为最有效的人才评估方式。然而，对于面试官面试水平的调查发现，仅有41.6%的企业认为面试官具有良好的面试能力，仅有3.1%的企业能够基本确保面试官接受过正式的培训。有的企业面试官更换频繁，来不及一一培训上岗；有的企业认为面试没有难度，疏于管理；也有的盲目信任业务专家的面试能力，未开展专项培养。实际上，即使在Google这样的顶级企业，面试官能力培养也被作为专项工作展开。

图11　企业参加招聘工作的面试官接受正式面试技能培训的比例



优秀实践　Google如何培养面试官

在Google，招聘是最重要的工作，而面试是招聘中最重要的技能，但主持面试不是人人在行且人人有激情，“面试官委员会”的模式让面试质量实现全面提升。

运行机制：



精英团队的属性吸引：

面试官委员会是精英团队，面试技术高超且乐在其中，加入这个组织意味着与优秀人为伍。通过这种属性吸引员工加入 。



业绩评估的激励：

面试官在业绩评估上会得高分。



主试资格的高准入门槛：

想加入团对的新面试官，先接受面试技巧的培训，然后陪同至少4次面试，才有主持面试的资格。



优胜劣“汰”的“惩罚”机制：

在主持面试次数、可信度、反馈速度与质量等综合指标得分上好于现有面试官者入选，得分低的现有面试官出局。

资料来源：埃里克 · 施密特等，《重新定义公司：谷歌是如何运营的》

招聘工具让新手也能“面试能力在线”

北森研究发现，优秀的面试官和一般的面试官最主要的差别并不在决策能力，而在于两方面：能否问出高质量问题，能否在面试中获得足够的信息。以往企业对于面试官的培训和技巧演练也主要围绕在上述方面。随着信息技术的发展，招聘工具正在帮助面试官弥补能力差距，即使没有充分的培训或刚刚开始面试的人都可以有能力完成好面试任务。招聘工具主要弥补面试官的能力差距：①自动推荐问题，提高问题质量，减少不会提问或重复提问的尴尬；②提供评分建议，提高面试评价一致性和评语质量；③整合的候选人信息，减少面试官的认知加工负担；④提示人才标准，帮助面试官聚焦。

北森招聘人才小助手



自动推荐面试问题（考察维度、追问、观察要点）



人才助手
为您推荐精选面试问题哦～

根据测评结果，北森为您推荐了如下面试问题：

1. **勇于进取** | 请分享一件自己最初并不擅长，但后来居上的事情。
   追问和观察要点

2. **非权力影响** | 请分享你作为组织者或主要参与者，完成一次较为复杂的团队任务的经历。
   追问和观察要点
   追　　问：在这项任务中，你扮演什么角色，你是如何理解你的职责的？
   观察要点：是否愿意承担管理责任；是否愿意了解不同人的想法并能换位思考。

3. **敏锐学习** | 在所学专业之外，你还擅长或深入了解哪个领域？
   追问和观察要点

4. **跨界思考** | 请分享在过往学习和社会实践中，一次你采用与过往完全不同的方式来解决问题的经历。
   追问和观察要点

输入职位关键词试试



名企实践说 | 贝壳找房

重塑房产经纪行业，高质高效甄选势在必行

贝壳找房（北京）科技有限公司 | 招聘总监
刘 旭



贝壳找房（北京）科技有限公司 | 经纪人增长中心产研总经理
于 艺



| 贝壳平台职能招聘

贝壳招聘的核心理念是通过招聘高标准的人才实现高绩效的组织，通过高绩效的组织吸引更多高素质的人才。在当下阶段，就是寻找产业互联网背景下的复合型人才。对于甄选而言，业务部门最为关键，HR体系做的工作就是支持业务leader具备高质量评价人才的能力。

| 标准化的评价体系，为人才质量保驾护航

❶ 用人标准明确而清晰

贝壳对人才的要求比较复合，核心层是价值观，即坚持长期主义，坚持难而正确的事，产业互联网发展模式和长期主义经营原则对人才有着“五力”核心要求，即“用户力”、“产业力”、“耐挫力”、“合作力”和“价值力”；外层则是通用力和岗位需要的专业力。在评估时通过至少四轮面试明确落地人才标准。

❷ 完善的面试官制度

贝壳内有一套面试官培训和通关体系，每季度至少1次培训。培训内部不仅仅是理念的植入、面试的评价和工具的使用，更重要的是与面试官对齐贝壳的用人要求和评价方式，确保所有面试官按照贝壳价值观来评价人才。培训后还有通关考试，通过方可拿到证书，正式面试前再去做实习。新手面试官前几次面试会由HRBP陪同，等面试官逐步上手后即可独立进行面试。

| 贝壳平台经纪人招聘

经纪人是实现营收的核心力量，**贝壳认为只有高素质的人才才能重塑房产经纪行业**。甄选时面试官需要判断候选人是否能长期从事经纪行业，是否能提供优质服务。这也关系到行业和贝壳的高质量发展。

| 经纪人行为数据线上化，科技发挥更大作用

❶ 个性测评参考

我们引入北森个性测评，目前在全国已完成经纪人招募时均有应用，面试官对测评工具非常认可。我们以个性测评的数据为基础，训练了AI算法，并发现了有趣的结果——算法“推荐”的候选人入职后60天的离职率远低于“不推荐”的候选人，且后期追踪时绩效更好。

❷ 用人部门是甄选环节最关键的决策者

对于甄选而言，业务部门最为关键，HR体系做的工作就是支持业务主管获得高质量人才评价的能力。我们持续不断地为店东赋能，帮助他们认识到人才选拔的重要性。

❸ 尽可能用科技手段提升人才评价效果

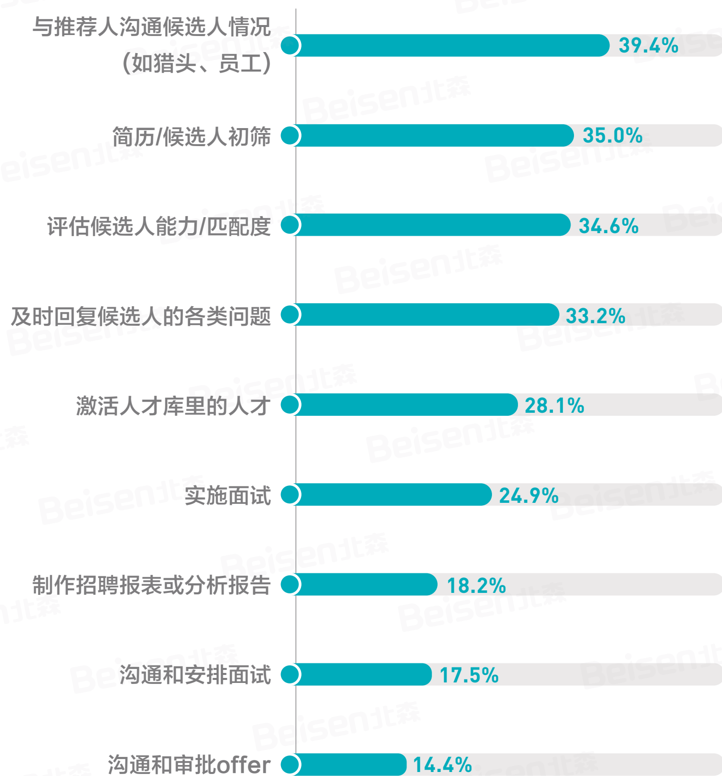
贝壳的经纪人行为数据有较好的基础，**新人入职后的第30天和第180天，模型和算法自动会评价他/她与店是不是匹配**，如果不匹配，再去看是否进行调整。此外，离职预警模型会定期评估每个员工的离职概率，很精准地提供可能离职的名单，以便让店东能及时做干预。另外，贝壳打造的人才盘点智能系统也初具形态，它能基于某个店的各类数据来辅助判断某个区域是否要开分店、是否有成熟的人才支持开分店以及需要的人才数量。

PART 4

效能：
落地AI+招聘

招聘效率难题：评估与沟通最令HR困扰

图12　HR在哪些招聘环节的工作效率还有提升空间



北森调查显示，传统招聘流程的各个环节中，存在不同程度的低效率重复工作，主要集中在以下几个维度：

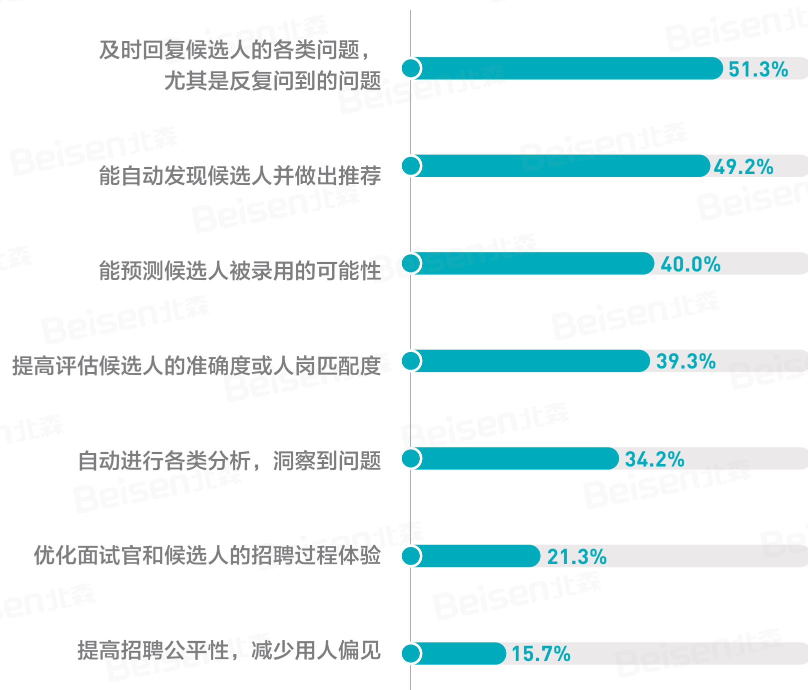


不仅仅是低效率瓶颈，更是人才匹配与评估的焦虑

进一步探索调研结果指向的5个待提升效率的招聘场景发现，大量重复工作背后，不仅是招聘工作存在低效率任务，更有人岗匹配不科学、人才评估不成体系、对招聘质量的忧虑。在企业实践中，人才评估的不规范和不科学，往往会引起更多额外的招聘工作量和低效率工作。

HR最期待把回复候选人问题交给AI

图13 不考虑使用成本的前提下HR希望AI技术解决哪些招聘问题



当被问及希望AI帮助解决哪些招聘问题时，及时与候选人沟通，回复咨询（51.3%）、自动发现并推荐匹配候选人（49.2%）、预测候选人被录用的可能性（40.0%）是HR最希望AI能提供帮忙的部分。

AI的价值：提升效率，补足人才评估能力gap

调查发现，对于简单重复的工作，HR希望AI解放人工，提高效率，减少出错率；对于复杂工作，HR希望AI能帮助补足招聘人员评估能力的差距（如面试官面试水平不一致、同一企业不同分支机构HR的能力差异），统一人才评估标准。

AI并非无所不能，选对应用场景才是关键

人工智能的发展经历了盲目追捧期、迷茫期，尽管社会上流传着许多关于工作机会将被智能机器取代的未来预言，但人们对AI的态度正在变得理性、客观。技术驱动也好，数据驱动也罢，对招聘而言，AI的应用是非常典型的场景驱动。AI并非无所不能，选对适合的应用场景才是其辅助招聘成功的关键。

呼唤AI：五大场景释放招聘效能

AI招聘有何不同?

与传统招聘相比，AI招聘能解放HR，减少事务性工作的精力占用，它基于数据追踪与模型分析，降低了人为经验判断和个人喜好带来的影响，提高了决策质量。2020年，疫情驱使线上化的数字招聘更加深入，为AI的应用奠定了更好的数据基础。根据北森数据，过去一年企业对于AI在招聘中的应用接受度有大幅增长，开通AI功能的企业同比增长33%。



AI科技范儿：简历智能解析，自动筛选



简历解析是智能化招聘的基础

简历解析是基于计算机技术，从非结构简历文本中快速准确提取出基本信息、技能、经历经验等信息，形成结构化数据的过程。它能辅助简历筛选和人才分析工作，降低HR简历整理和录入工作量。

智能标签，人才智能分类

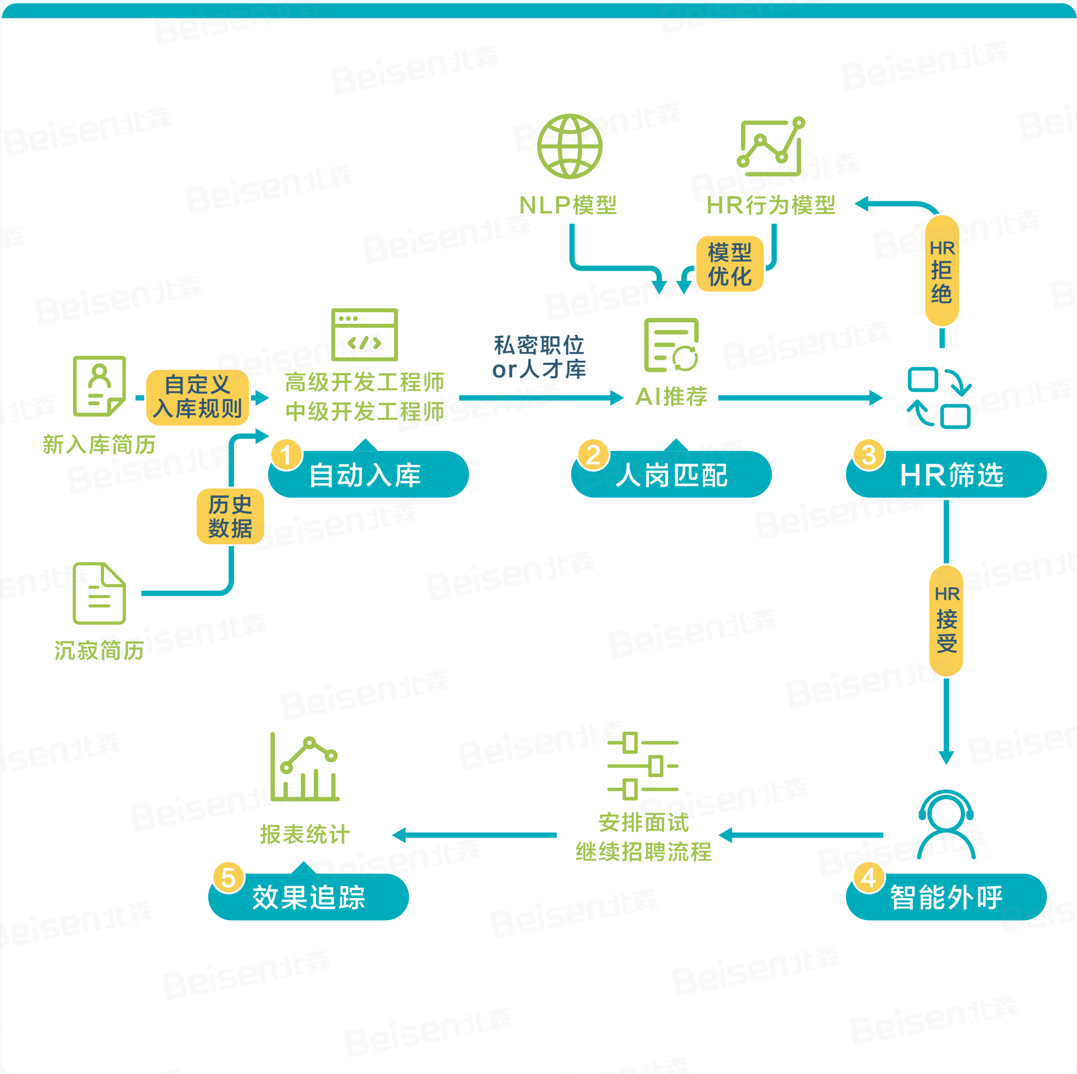
基于简历智能解析，AI可以自动为候选人打上学历标签（985/211/双一流等）、工作经历（BAT/上市公司等）、技能标签（JAVA/C#等）、其他特征标签（稳定性高等），根据AI智能标签与企业自定义标签，对人才进行智能分类、储备、筛选。

人岗匹配，智能筛选

企业可设置个性化的自动筛选条件，AI自动过滤不符合条件的候选人；同时，AI还可以根据岗位定制的能力模型与人才信息的智能匹配，及HR筛选行为建模分析，快速筛选出符合条件的候选人。

应用场景	简历入库与HR初筛
AI价值	降低简历录入工作量，按标签分类人才，人岗匹配自动筛选，减少筛选工作
适用推荐	适用于全部类型的企业

AI科技范儿：人才库推荐激活，智能外呼成闭环



应用场景	人才库智能入库、人岗匹配智能推荐、智能外呼激活
AI价值	通过AI人岗匹配模型智能推荐和激活人才，实现人才库智能化盘活运营
适用推荐	人才库运营、职位体系比较规范，智能推荐适用于人才库简历量大于5W（根据企业实践，基于比较规范的人才库运营，简历量5W能产生推荐人数约1000人），外呼机器人适用于人才库简历量10W以上中大型企业

截止目前，北森人岗匹配算法已学习 **1亿+** 简历数据

AI人岗匹配推荐准确率 **78%**

2020年从人才库智能匹配推荐简历 **332W+**

AI推荐

96%
匹配度

推荐理由：本科,硕士学历符合要求
与HR初筛行为匹配度高
已工作2年符合要求
跳槽频率低
985/211/双一流/世界名校

AI科技范儿：AI视频面试，好体验好智能

应用场景	人才甄选初面场景，获取候选人更立体的评估维度（视频、能力评估等）
AI价值	替代HR或业务初面，减少初面投入，提高HR筛选效率，提高推荐到业务部门的候选人质量
适用推荐	大中型企业，社招长招职位（销售、门店人员等）、校园招聘

AI视频面试是近两年大型企业招聘科技创新的重要方向。

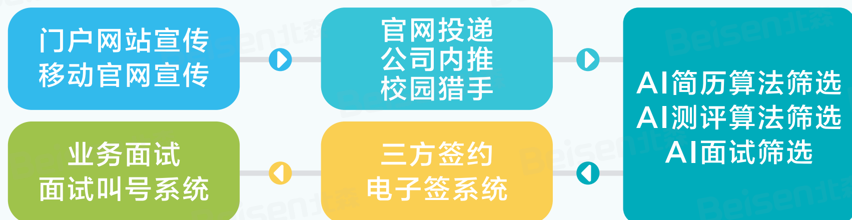
北森AI视频面试——闪面，于2020年5月底上线，截止12月底，7个月内数据：

发起量近 **20W+**

已有近 **80家** 企业开通应用



尝试AI：某集团校招，AI视频面试发起量近9W

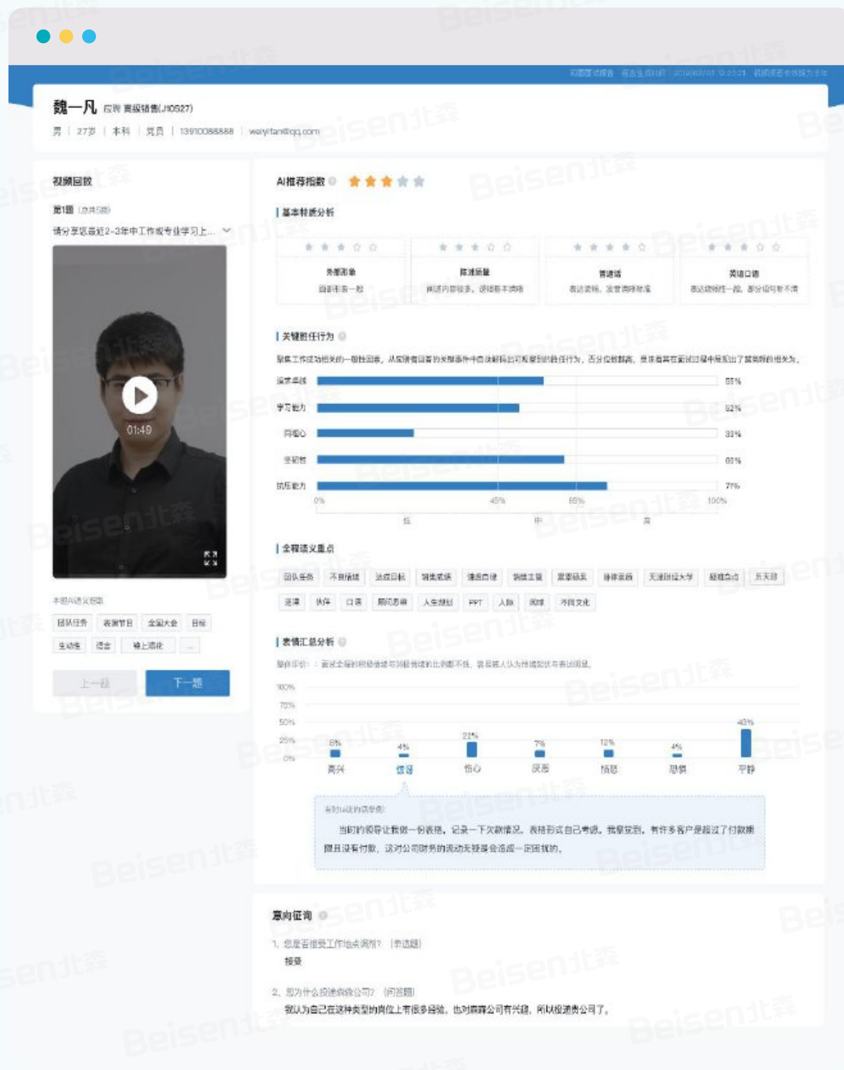


招聘流程	校招中所有应聘学生都需要先参加AI面试，才能流转到后续的招聘流程中
应用岗位	AI面试应用于各类管培生岗位
考察维度	结合各岗位模型和岗位自定义问题，提前了解候选人基本情况，形成AI推荐报告，线上视频留痕
实践价值	AI面试结合简历智能筛选与AI算法测评，**筛选效率提升10倍，筛选准确度提升至72.3%**





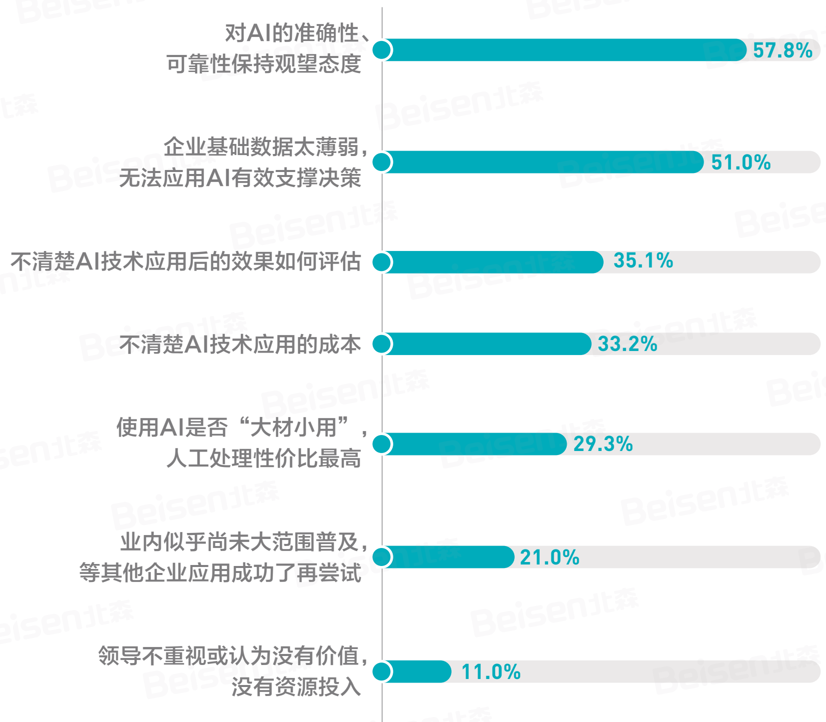
AI视频面试报告示例



实践AI：不迷信AI，但敢于尝试

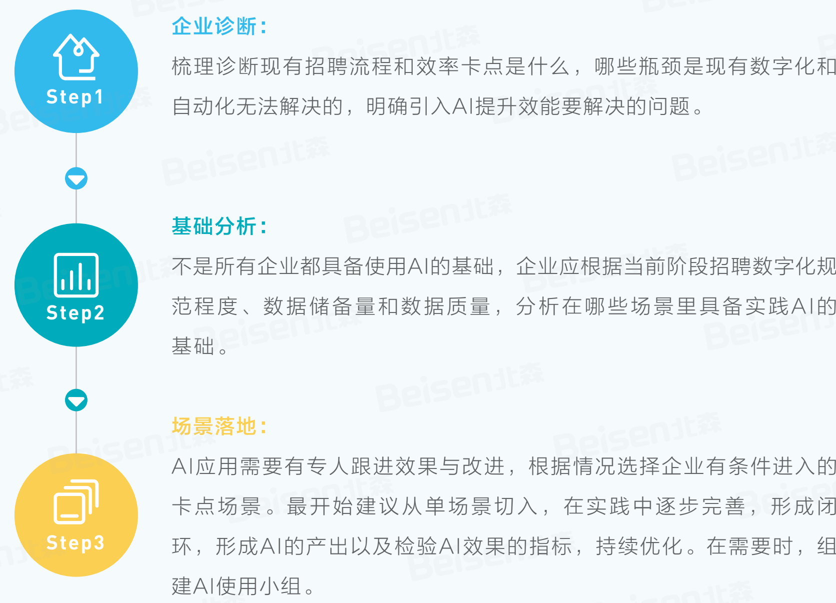
尽管企业管理者和HR对AI+招聘充满期待，但在应用AI辅助招聘时，仍然存在顾虑。调研发现，接近六成受访HR对AI分析的准确性和可靠性持观望态度；而超过半数的HR认为企业的数据基础比较薄弱，无法应用AI来有效支撑决策。

图14 HR在招聘工作中对使用AI技术存在的顾虑



AI+招聘实践三步走

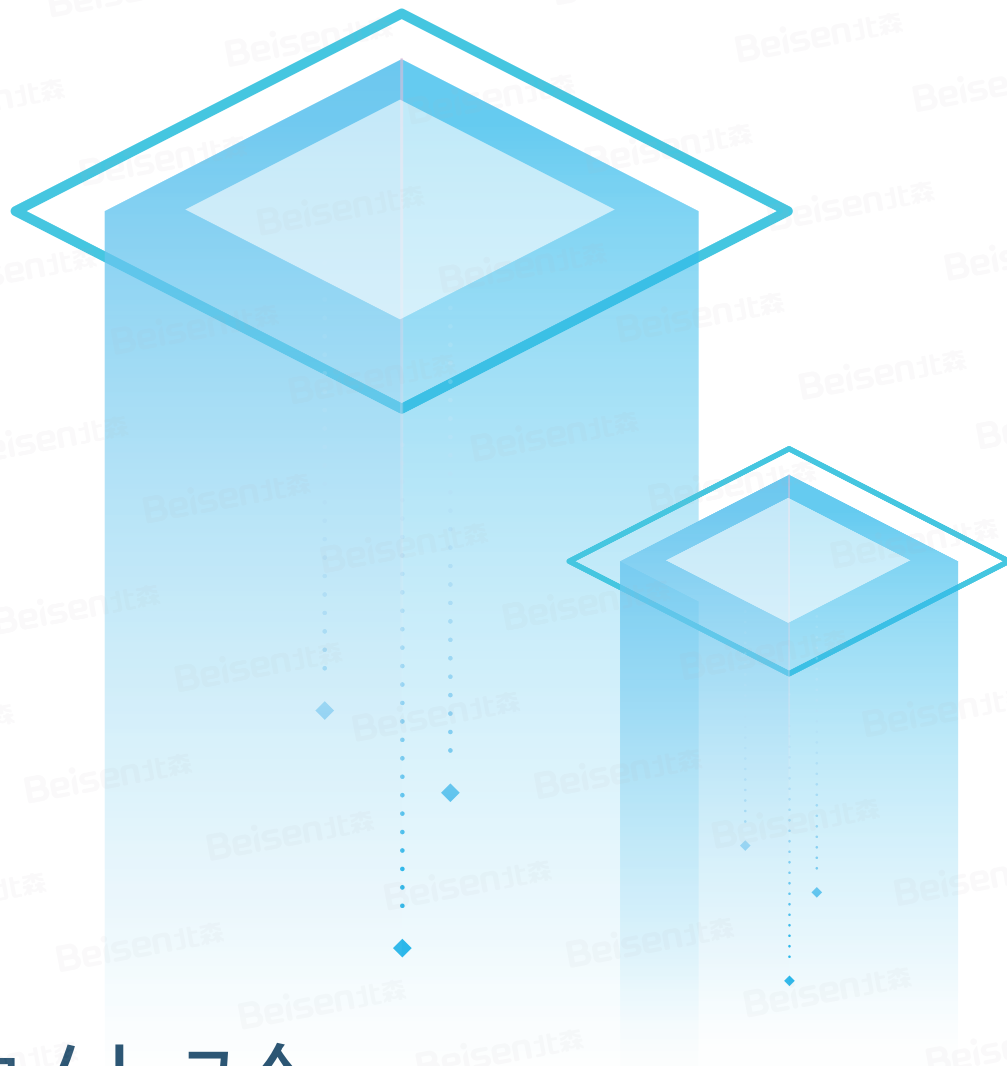
找准企业数字化定位，选对应用场景和AI工具落地：



企业诊断：
梳理诊断现有招聘流程和效率卡点是什么，哪些瓶颈是现有数字化和自动化无法解决的，明确引入AI提升效能要解决的问题。

基础分析：
不是所有企业都具备使用AI的基础，企业应根据当前阶段招聘数字化规范程度、数据储备量和数据质量，分析在哪些场景里具备实践AI的基础。

场景落地：
AI应用需要有专人跟进效果与改进，根据情况选择企业有条件进入的卡点场景。最开始建议从单场景切入，在实践中逐步完善，形成闭环，形成AI的产出以及检验AI效果的指标，持续优化。在需要时，组建AI使用小组。



PART 5

体验：
全局的招聘体验

Beisen北森

候选人体验带来的影响呈扩大趋势

随着企业之间的竞争日益激烈，人才市场的权力中心也逐渐从企业端转向供给端。与此同时，Z世代迈入职场，人才更加多元化，个体价值不断崛起。在这一背景下，候选人和企业之间的关系正在发生变化，候选人在选择雇主时更加谨慎。数字化高速发展，让人们更容易获得信息，候选人与雇主的接触往往先于简历投递，这意味着，候选人体验的发生正在向前延伸。

Michael Page在《2021人才趋势报告》中指出，60%的受访者会因为不好的求职体验而拒绝接受工作机会。IBM的调研结果也显示，如果求职者对求职体验满意，他们成为客户的可能性是对求职不满意求职者的两倍以上。除了影响候选人的入职意愿和购买产品服务意愿以外，不好的应聘体验也更快速扩散，对企业声誉产生严重的负面影响。

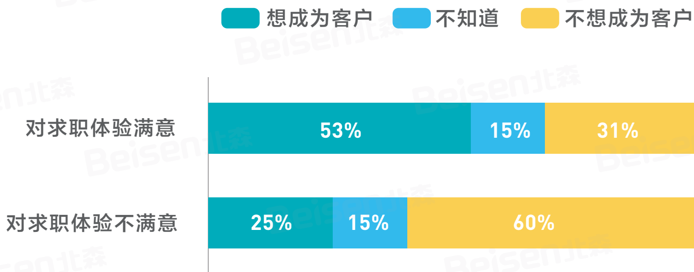
60% 的受访者表示，面试过程中的负面因素会影响他们决定是否接受工作机会。

面试过程中最常见的**三大负面因素**

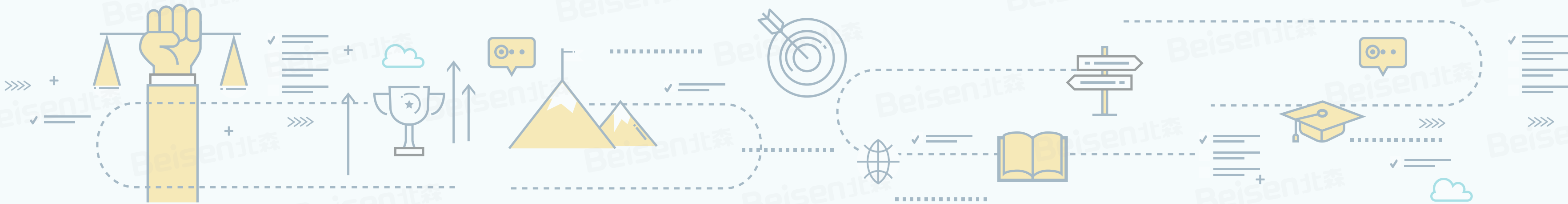
1 | 无后续跟进
2 | 职位期望、薪资报酬等不透明
3 | 面试人员与招聘人员标准不一致

资料来源：Michael Page，2021，《2021人才趋势报告》

图15 求职体验更满意的求职者更愿意成为客户



资料来源：IBM，2016，WorkTrends™ 2016全球调研（近期求职者n=7,096）

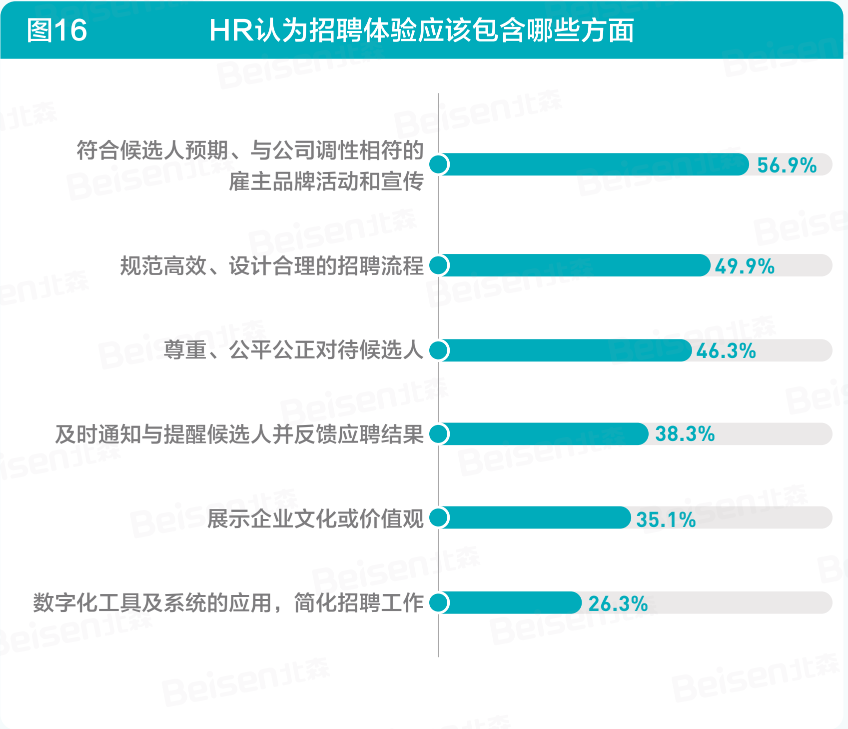


用好新技术，企业可以打造全局的招聘体验

影响候选人体验的因素多种多样，候选人每一次与企业接触都影响其对企业的感受。招聘体验不仅是求职过程中与招聘团队和面试官的互动感受，这一概念的范畴也在扩大。

调查显示，从HR视角来看，招聘体验还包括：符合候选人预期、与公司调性相符的雇主品牌宣传（56.9%）、规范高效、设计合理的招聘流程（49.9%）和尊重、公平公正对待候选人（46.3%）。还有超过三成的HR认为及时通知与提醒候选人并反馈应聘结果和展示企业文化或价值观也会影响招聘体验。

图16 HR认为招聘体验应该包含哪些方面

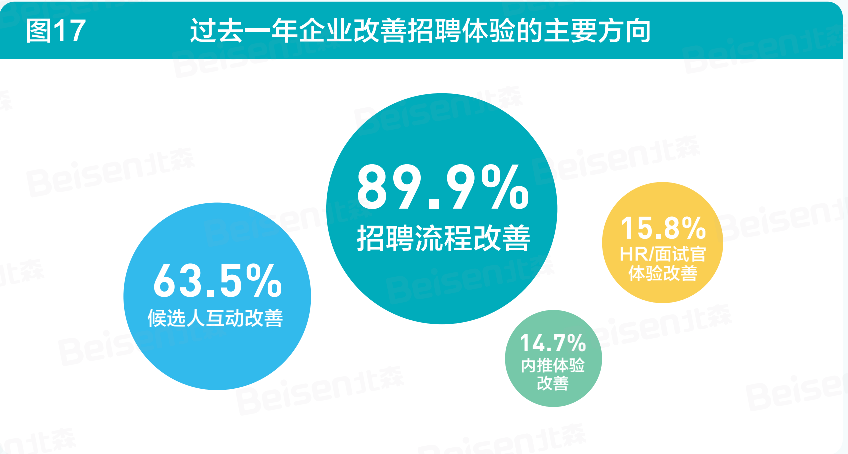


中国企业在为候选人提供更好的招聘体验方面做出了哪些努力？招聘科技趋势调查结果显示，过去一年企业在招聘体验方面最主要的改善有两项：招聘流程改善和候选人互动改善。具体而言，89.9%的受访企业主要通过规范招聘流程和加强宣传的方式来提高候选人体验度，63.5%的受访企业主要通过改善面对面沟通的态度和持续与候选人联络沟通优化体验。

招聘科技在增强候选人体验方面起到重要作用。例如，有的企业训练自助应答机器人，以实现7x24小时在线回复候选人问题。无论候选人何时提问，都能立刻得到热情地回复，无需等待。有的企业在招聘流程加入自动邀约面试环节，以确保候选人一投递就能立刻收到AI面试，而不是没有回复，简历如石沉大海。

然而，企业对招聘HR和面试官的体验关注较少，仅15.8%的企业过去一年对此采取了改善措施。随着新技术的广泛应用，企业应将更多角色考虑进来，除候选人外，还应包括招聘团队、面试官、推荐人、猎头等伙伴，提高全局招聘体验。

图17 过去一年企业改善招聘体验的主要方向

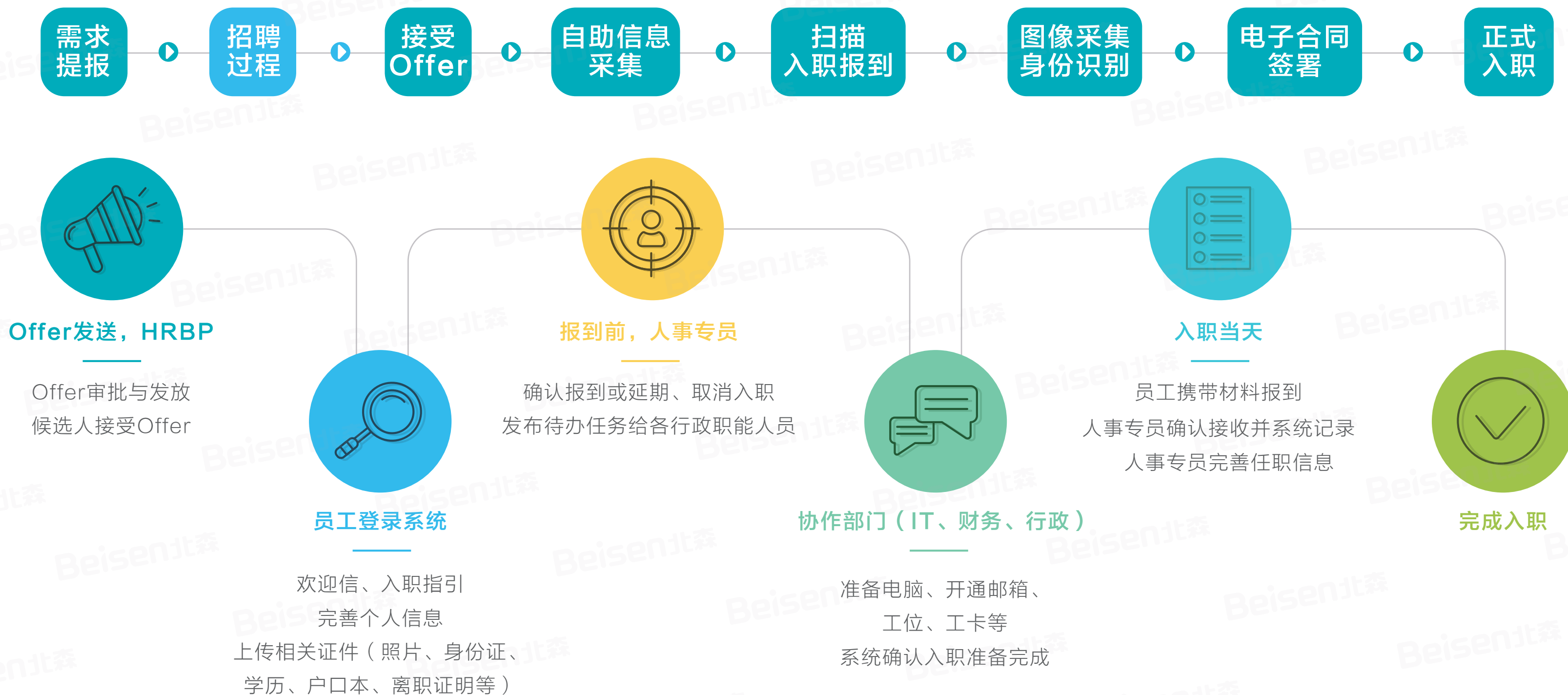


最影响候选人体验的关键时刻：初次面试和入职当天

诺贝尔奖得主Daniel Kahneman提出了峰终定律（Peak-end Rule），即人们对体验的记忆主要由两个因素决定：高峰（无论是正向的还是负向的）时与结束时的感觉。这里的“峰”与“终”其实这就是所谓的“关键时刻MoT（Moment of Truth）”。

北森实践发现，影响候选人体验的关键时刻主要有两个：初次面试和入职当天。如果在招聘流程设计中能够抓住这两个关键时刻，将对招聘体验起到事半功倍的效果。

北森招聘&入职一体化体验图



北森招聘体验全景图

北森的智能招聘管理系统基于上千家企业招聘服务实践，利用自动化、智能化和数字化技术，打造涵盖候选人、招聘HR和面试官的招聘体验全景图。



候选人

体验升级点

真实且有吸引力的企业和职位信息
- 品牌调性精准传递
- 职位信息清晰明确
- 入职高效、贴心

即时互动与响应
- 感受到随时被关注
- 即时反馈答疑
- 友好、尊重的沟通氛围

应聘全流程高效便捷
- 简历投递便捷
- 流程快速推进
- 极速入职

良好的面试体验
- 面试安排和邀约合理清晰
- 接待有温度
- 面试官专业、公正、尊重



招聘HR

流程效率提升
- 流程审批、运转自动化
- 事务性工作减少

协同高效便捷
- 多方高效协同
- 安排有序可追踪

数据与工具
- 数据自动汇总与分析
- 智能提醒与决策



面试官

协同高效便捷
- 与HR、候选人协作便利
- 移动端操作
- 面试提醒

面试专业赋能
- 针对性的题库
- 面试结果追踪

技术

自动化、智能化、数字化、一体化

工具

候选人：
- 微官网/招聘门户建设
- 应聘咨询机器人
- JD助手
- 电子签
- 自动触发测评
- 自动叫号
- 员工体验运营
- BP在线追踪互动
- 面试满意度反馈
- 智能化推荐与提醒
- AI智能面试
- 个性化面试邀请
- 保温期自动运营
- 员工信息自动流转
- 在线学习计划
- 职业发展规划

招聘HR：
- 人才库、内推自动运营
- 视频面试
- 系统数据报表
- 发现中心数据预警
- 在线协作平台
- 信息自动采集
- 在线 Offer及三方管理

面试官：
- 测评报告推送
- 面试助手
- 面试预约
- 移动端协作平台
- 岗位能力测评



名企实践说 | 百胜中国

候选人体验设计：数字化与人文的碰撞

新员工体验旅程，入职前后皆用心

入职办公室新员工体验地图



新员工
和部门伙伴合影，主管请吃工作餐，参加员工活动



主管
鼓励员工通过地图打卡熟悉环境、接触同事



HRBP
通过数据关注伙伴融入情况，在线互动，必要时提供帮助

效果 新员工体验地图使用了快两年，新员工满意度在95%以上，有效地降低了文化不适应，提升了新人保留率。

入职餐厅管理组流程&效率改善

过去	现在
餐厅新员工报道当天要花费两个小时填写各种表格	提前收集新员工资料、完成审批，做好身份验证，手机和电脑都可以操作

效果 新伙伴上班的第一天只要花几分钟签好电子合同，就立刻可以投入工作。

围绕候选人需求设计应聘过程体验

对于求职过程中的候选人体验，我们最关注能否从他们的需求出发解决实际的问题。我们注意到餐厅服务组的候选人比起品牌更关注工作地点，因为他们可能会同时做几份工。因此在投递页面加上地图，候选人可以看到他关注的地点附近有哪些餐厅在招人。有的地图还采用地铁沿线的设计方式，这样交通情况也一目了然。为了更了解候选人需求，我们不断与候选人和餐厅经理沟通，还尝试安排应聘者体验官去餐厅应聘，通过亲身体验来发现细微之处的优化点。

招聘体验：关注候选人也关注招募团队

我们正在为餐厅管理者做简历推荐功能——应聘者投递但没有被录用，一天以后他的简历就会被释放给周边其他的餐厅经理。餐厅应聘者池子积累速度很快，几个月就有数十万的简历量，我们用这样的功能在百胜内部把应聘者和餐厅连接起来，餐厅经理有更多候选人，招募工作体验和效率都会提高。但是，我仍然认为人能带来的体验远远大于数字的体验，例如在目前的技术能力下，面试官面试肯定好过AI面试带来的体验，人的共情能力是不可替代的。因此，将数字化和人文关怀结合是在设计招聘体验时特别重要的基础。

新东方 XDF.CN

名企实践说 | **新东方**

竞争催生招聘体验升级



新东方教育科技集团 | 招聘负责人
张文聪

疫情给在线教育行业提供了一个快速发展的机会，对新东方来讲必须要把握住这一机会。新东方在线教育板块人才招聘需求和友商很接近，行业内人才抢夺的竞争压力较大。这不仅没有让我们因此忽略了招聘体验，反而让招聘团队将招聘体验放在更重要的位置上。

团队梳理了招聘全流程，从五个环节改善体验，任何细节都不放过。可以说，新东方非常珍视与候选人的每一个触点。

雇主品牌：通过校园活动的冠名赞助、校园俱乐部、宣讲会、新东方定制班等方式，充分曝光雇主品牌，增强候选人的感知。

投递体验：关注投递的体验和过程是否便捷顺畅。
疫情期间线下简历投递暂停，新东方通过第三方渠道宣传，引导线上投递，将招聘官网作为简历收取的唯一入口，方便快捷。

面试邀约：发布《招聘指导手册》，规范面试官行为、衣着、礼仪、问题库使用，并开展了面试官培训认证。

入职前保温：Offer发放之后都会举办开放日活动，邀请行业大咖分享行业动态。
通过短信祝福、过年过节按员工标准给发Offer的候选人发送礼物等方式提前进行人文关怀。

内部转推荐：对当前岗位没有通过的候选人，会根据候选人情况推荐到其他岗位机会，比如大区域内跨机构的机会转推荐。

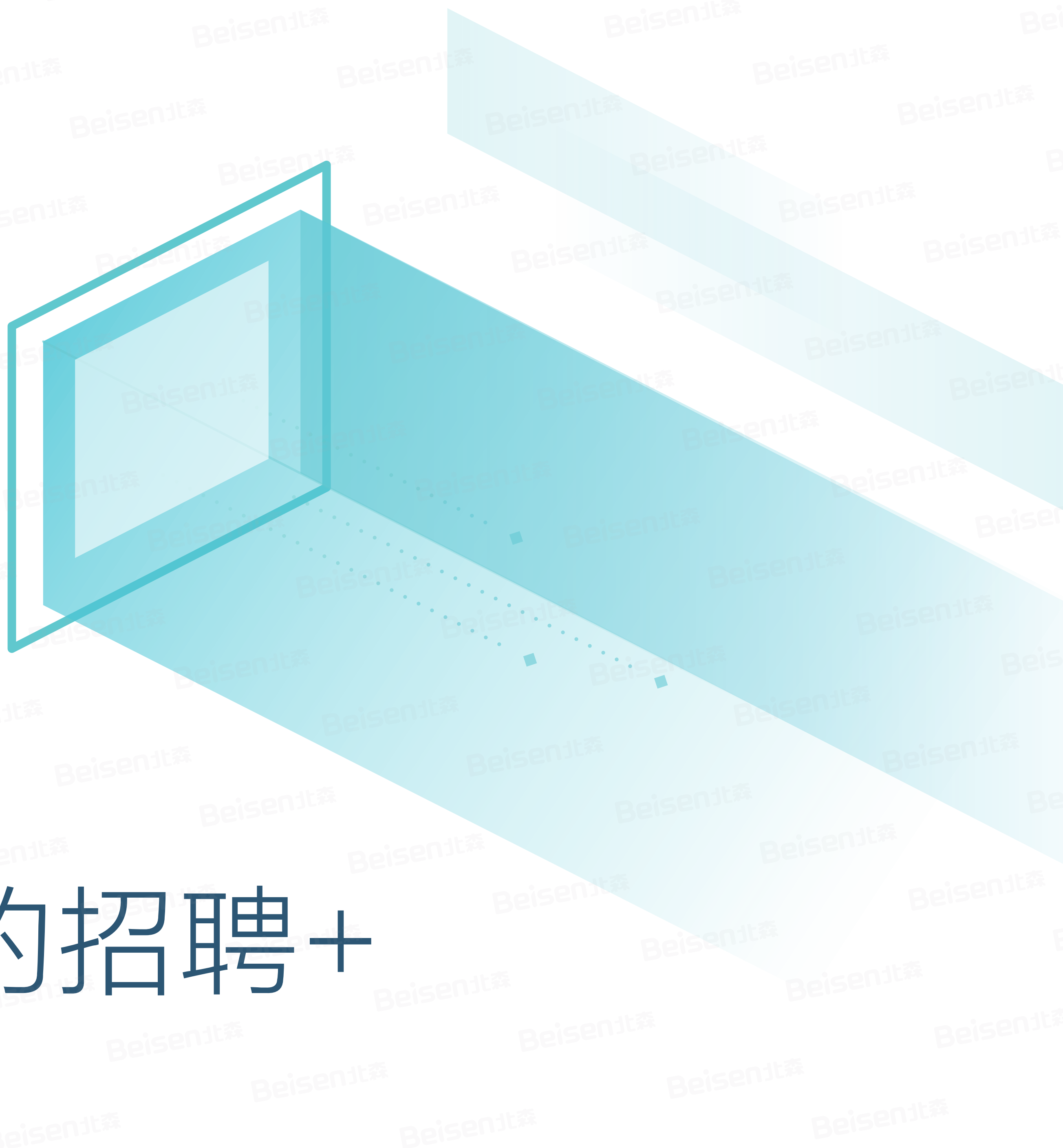
升级员工推荐体验，内推比例从9%提升到20%

新东方的高管们非常重视内推。之前线下内推的方式很不便捷，内推比例仅9%，为提高内推运营效果，新东方进行了内部员工推荐的体验全面升级。北森内推上线后，员工可跨机构查看内推职位，线上直接推荐简历，随时查看推荐进度和推荐激励，激发了参与度和推荐热情，预计今年内推比例会提升到20%。

Beisen北森

PART 6

体系：
一体化的招聘+



Beisen北森

招聘系统：从独立应用向人才管理一体化融合

在与企业的合作中，北森注意到，招聘的效果评估也正在从短期指标如完成率，向长期指标如人才保留和新员工绩效方面转变，这意味着招聘工作与其他人才管理业务的衔接需要更加紧密。调研结果也发现，企业不仅具有一体化人才管理意识，也切实开展了行动。详细分析发现：

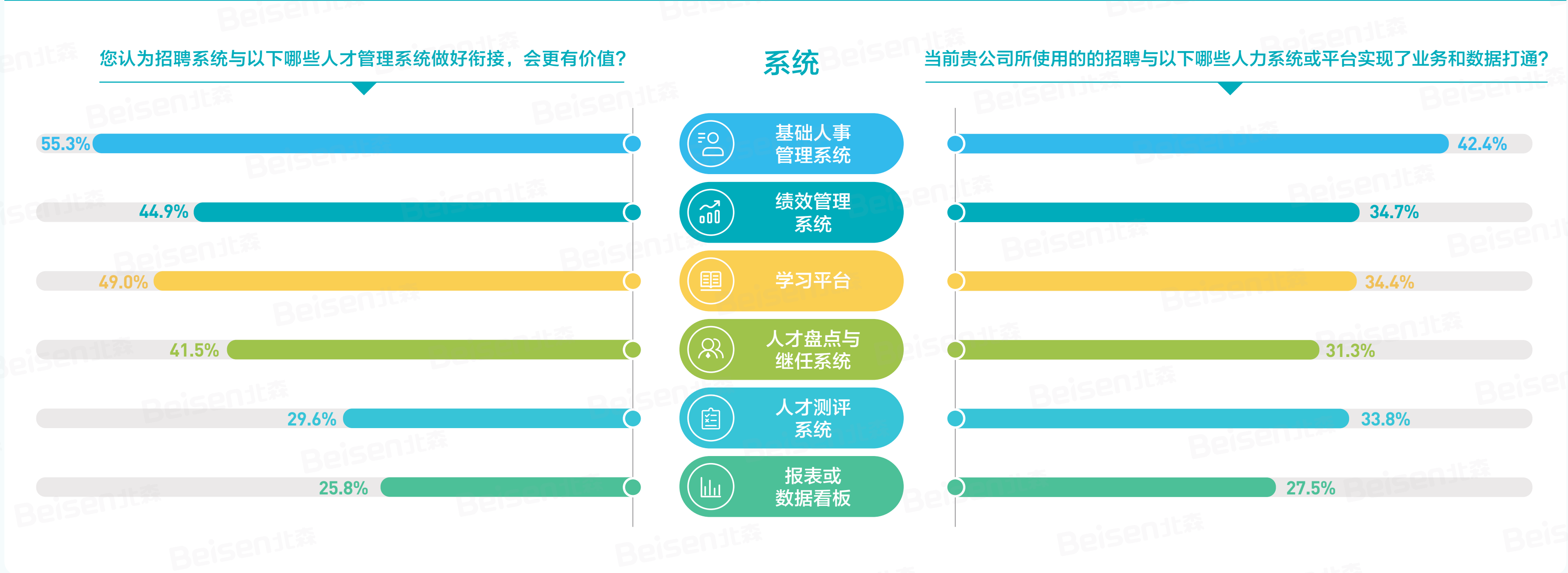
55.3%参与调查的HR认为，最值得与招聘系统打通的软件是基础人事管理系统，这有助于实现新员工信息的自动流转，共享人才数据，减少重复工作。目前已有42.4%的参与调查的企业实现了招聘系统与基础人事系统的打通。

学习平台紧随其后，成为HR认为最应该与招聘系统打通的软件。这有助于帮助员工更便捷地获得工作所需知识和技能，更快地适应组织和工作环境，甚至可以在入职之前就开始学习和适应环节。然而目前仅有34.4%的企业打通平台了招聘与学习平台。

有34.7%的企业已经实现了绩效管理系统与招聘系统的连通，这表明HR对招聘价值的评估正在向长期主义的视角发展，他们不仅关注员工入职半年内的表现，而且期待候选人有长期贡献。

值得注意的是，招聘系统与报表或数据看板的连通是HR最不看重的，也仅有27.5%的企业实现了两者打通。实际上，随着人才数据分析（People Analytics）成为HR必备工作技能，用数据讲好故事将会成为热点。BI工具、数据可视化技术、智能分析等技术产品的应用能够帮助HR成为数据专家。

图18 HR对招聘系统与其他人才管理系统的打通期望与现状

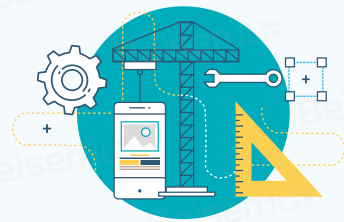


不同规模企业一体化人才管理现状

图19　招聘系统与其他系统打通的情况（按企业规模）

与招聘系统打通的系统	小型企业（500人以下）	中型企业（500~2000人）	大型企业（2000人以上）
基础人事管理系统	43.2%	38.4%	47.5%
绩效管理系统	35.7%	37.0%	30.2%
学习平台	32.4%	38.0%	31.2%
人才盘点与继任系统	27.2%	36.7%	27.2%
人才测评系统	29.6%	37.4%	32.7%
报表或数据看板	20.7%	29.2%	32.2%

以企业规模来看当前所用招聘系统与其他人才管理平台打通的现状，结果显示：



大型企业

最为注重招聘系统与基础人事管理系统，以及报表或数据看板的打通，这反映了大型企业对数据治理的期望。然而与其他软件的连通方面，大型企业并没有显著优于中小型企业。



中型企业

在打通招聘系统与各类系统上的选择最均衡，其中与测评、盘点、绩效和学习平台的打通比例是各行业最高的，这说明中型企业更为注重人才管理工作，相应的一体化软件接纳度也更高。



小型企业

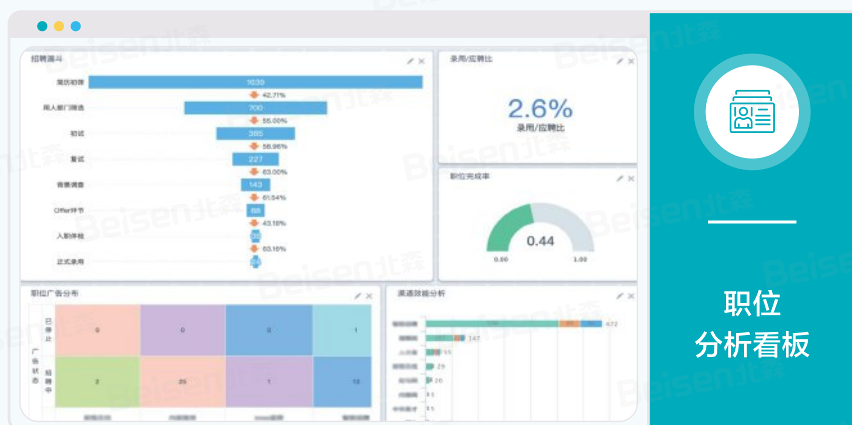
招聘系统与基础人事管理系统的打通显著超过其他系统（43.2%），这可能与其更倾向选择HR软件套件有关。

充分运用BI工具，从经验决策到数据决策

BI（Business Intelligence，商业智能）能力是实现人才数据分析的底层能力。北森Ocean数据平台是基于北森一体化HR SaaS和PaaS的综合性BI分析平台，依托其专业、强大的数据分析能力，能辅助不同层次的业务分析与决策。

Ocean数据平台帮助HR实时动态追踪招聘进度、效果和行为，也更易发现运营中的异常以便即时调整策略。

借助各类在线数据，企业可以实现数字化、智能化招聘业务管理，萃取智慧决策工具，指引招聘团队不断优化招聘策略，实现高质量招聘。











名企实践说 | 樊登读书

招聘一体化——流程无断点，数据优决策

上海黄豆网络科技有限公司 | 高级招聘经理
孙谷菁 Melody



樊登读书人才观 “只招成年人、以始为终、要事第一”

在樊登读书，我们认为招聘需求一定是由业务需求衍生出来的人的需求。因此，招聘不仅是招人，实际上是去解决业务问题。樊登绩效考核方式是OKR考核，我们就把招聘组的“O”定成“为公司打造人才梯队，增加人才密度”，“KR”则是“只招成年人、以始为终、要事第一”。

“不止于招聘，扩展招聘+”，人才管理本应一体化

我们将人才管理看成一个完整的过程，而不是若干个独立的模块。比如，我们会把员工入职前后的数据联动起来去做分析，找到新的发现。这种人才管理的一体化，我们通过北森的平台实现了。现在可以说樊登读书在招聘、薪酬、绩效、基础人事上都实现了一体化。员工的入转调离在系统内一条龙解决，内部协作在系统内完成，非常方便。

以入职为例，员工入职前的准备工作包括工位安排、挑选导师、门禁卡发放等，现在这些任务都可以在线一气呵成。严格来讲，只要接受了Offer，候选人就会呈现在我们管理的区间内。入职后，新员工试用期要通过几个维度的考核，如需要完成自评、书单打卡、新员工培训和必修课以及相关技能考试。现在这些任务与招聘系统接起来，可以全部在线执行和管理，员工对于完成哪些任务才能转正非常清晰。

招聘一体化带给企业的价值



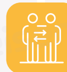
人才标准升级，
人才画像更加全面和科学



人事管理效率升级，
线下处理由人为因素造成的错误、流程断点大幅减少，在线管理让工作行为有迹可循



系统积累的数据可以辅助人事决策，
提供有效依据



人才质量大幅提升，
入职后人岗匹配程度更高

Beisen北森



名企实践说 | 哈啰出行

未来招聘科技，哈啰出行已在路上

招聘的终点向后延伸，人才管理应成为闭环

一般来讲，互联网公司发展速度较快，对人才的关注度和投入跟不上。当它们开始审视组织效能和管理能力时，招聘就成了首要优化的环节，这是因为招聘的价值产出明确且更易衡量。当确定要对人才招聘进行升级时，哈啰出行重新审视了招聘成功的标准。我们很关注新员工入职半年到一年内的绩效表现，这也成为评估招聘质量的一项重要维度。我们也把招聘流程延伸到了入职管理环节，经过一些在线任务设计，HR花费在新人入职的线下工作量明显减少。我们认为，这不仅是工作任务的优化，更是从人才招聘出发向全面人才管理前进了一步，逐步把管理逻辑理顺，每一块人才工作都可以是紧密相连的。下一步，我们计划打通绩效系统，也期待能通过软件落地。

关注的三大招聘科技趋势

❶ 数字化管理 —— 藉由数据洞察展开业务对话

我们目前最大的挑战是，将流程性工作沉淀成具有说服力、数据化的洞察为业务部门所用。HR需要思考如何让数据具有业务价值，例如让管理层根据指引，实时看到组织内部正在发生什么，而不是滞后发现，感觉有问题再去找数据支撑。我们根据业务需要，精心设计了许多报表来展示不同的问题。与以往相比，数据更细致、维度更丰富，还可以对维度进行拆分和组合。比如，我们会打通整个招聘环节和漏斗做分析组合，还会给业务部门实时同步数据，对发现达成共识。

❷ 在线化 —— 让面试随时随地发生

后疫情时代改变了人们对视频面试的态度，不管是面试官还是候选人现在都能接受视频面试。这样一来，面试官可以随时随地面试，甚至在换乘地铁的间隙完成初试。实际上，校招的大部分环节完全都可以搬到线上，这也是未来我们继续优化的方向。

❸ 智能化 —— 当前AI技术应用有限，但未来不可限

我认为AI在内外部人才库比对、提高人才画像精准性方面可以发挥价值。但是AI在激活简历方面应用存在难度，这是因为候选人往往会先问很多问题，其中70-80%都是互动的过程，AI很难准确应答。我们在招聘中强调的体验感，AI也还不能完全替代人类互动中特有的温度和尊重。我仍然认为在招聘中应用AI是大势所趋，当下技术还有差距，未来几年可以拭目以待。

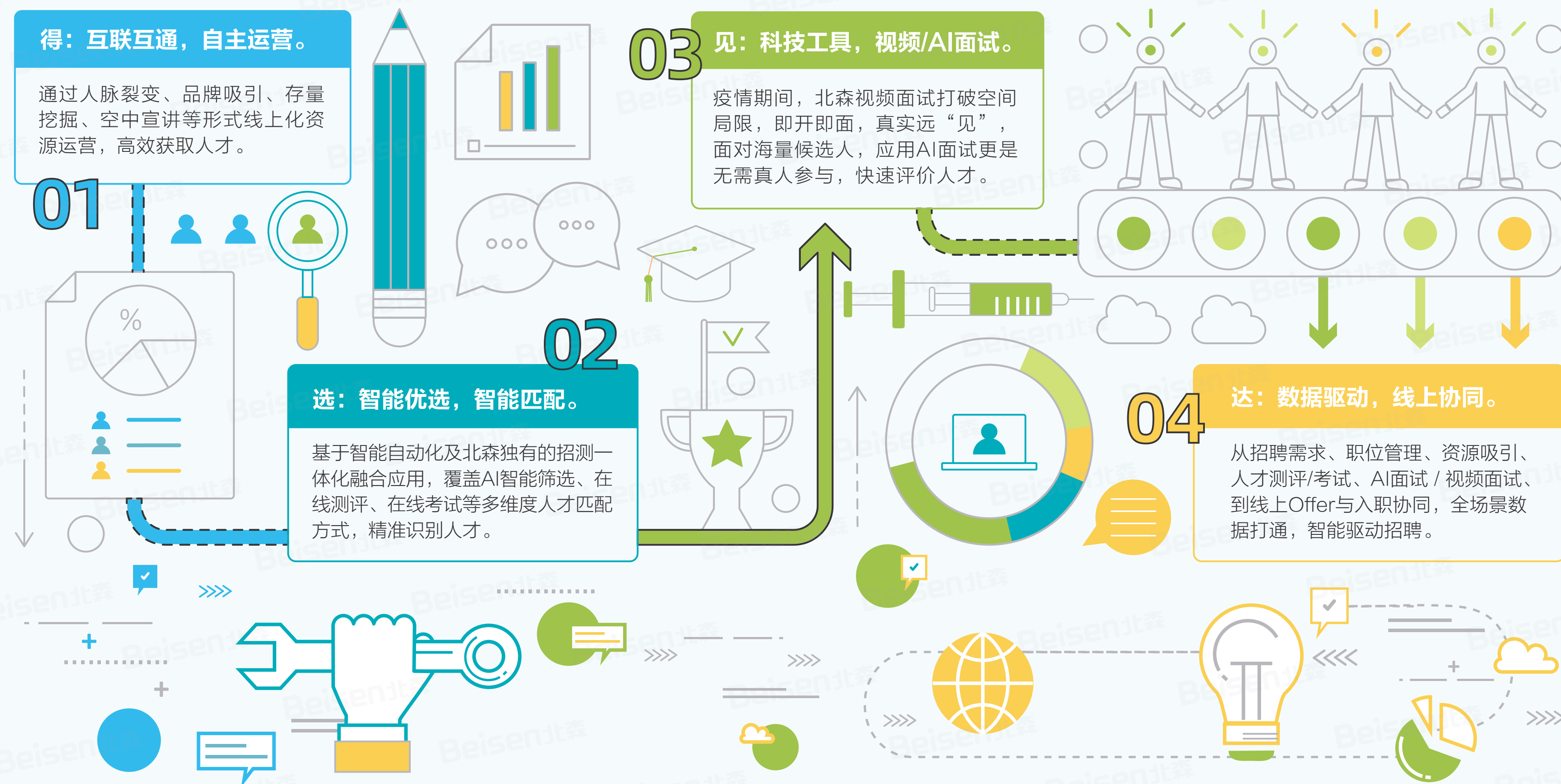
与北森的合作体验

在我看来供应商都有自己的系统逻辑，企业系统的基础逻辑也不尽相同，能完全实现和满足需求有很大挑战。我看到北森做了很多积极尝试，非常尊重客户真实的业务痛点，而不是做一个自己认为最完美的产品。

PART 7

北森招聘解决方案

北森无接触招聘方案


得：互联互通，自主运营。
通过人脉裂变、品牌吸引、存量挖掘、空中宣讲等形式线上化资源运营，高效获取人才。
01
02
选：智能优选，智能匹配。
基于智能自动化及北森独有的招测一体化融合应用，覆盖AI智能筛选、在线测评、在线考试等多维度人才匹配方式，精准识别人才。
03
见：科技工具，视频/AI面试。
疫情期间，北森视频面试打破空间局限，即开即面，真实远“见”，面对海量候选人，应用AI面试更是无需真人参与，快速评价人才。
04
达：数据驱动，线上协同。
从招聘需求、职位管理、资源吸引、人才测评/考试、AI面试 / 视频面试、到线上Offer与入职协同，全场景数据打通，智能驱动招聘。

全流程多角色的数字化招聘体系

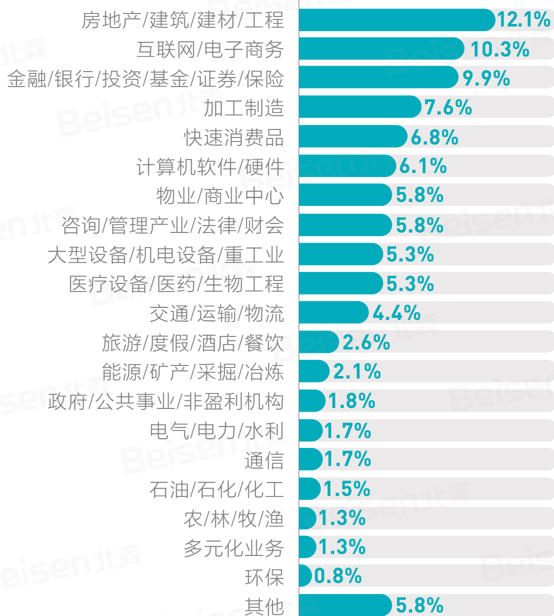


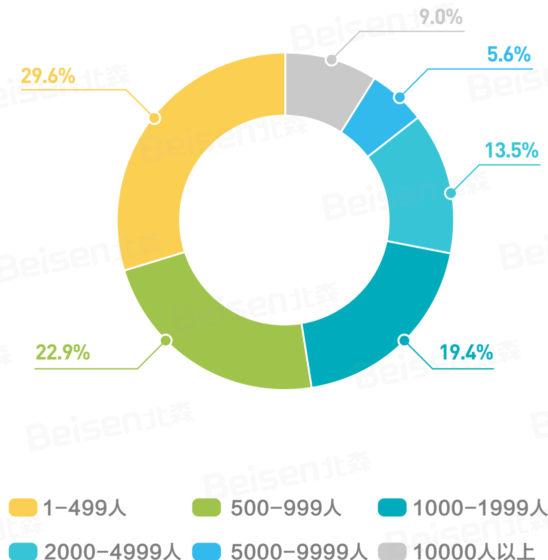
附录

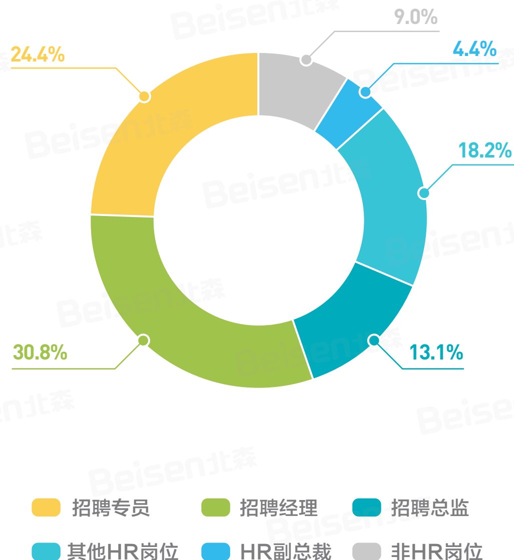
数据说明：

01 基于北森一体化招聘运营平台上2020年的完整数据，跨越11大行业、上千家企业，依托企业发布的97万+职位需求，7000万+条应聘信息，通过大数据技术进行建模分析。

02 北森人才管理研究院2021年中国企业招聘科技趋势调研面向广大企业HR收集，基本覆盖全行业和全国各地区，有效回收720条企业HR调查数据。调研群体样本如下：







北森人才管理研究院



北森人才管理研究院（Beisen Research of Talent Management）成立于2004年，是国内成立时间较早的专注于人才管理技术的研究机构。以深刻的中国市场洞察为基石，积极致力于真正适合本土人才管理技术的研发。拥有一支富有活力且专业素质极高的研究团队，其研究成员由来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所、华东师范大学、复旦大学等知名高等学府的百余名毕业生组成，并持续与多所高校心理学院、管理学院或商学院开展合作。

北森人才管理研究院研究领域涵盖人才测评、招聘管理、继任计划、领导力开发等人才管理技术和SaaS、云计算等互联网前沿应用技术及解决方案，已经累计开发出具有知识产权的人才管理产品30余种。这些横跨人才管理、心理学、互联网技术的研究，促进了来自不同学科先进理念和技术的融会贯通，让人才管理走下神坛，真正帮助企业打造完善的人才管理体系，有效招募、测评、培养和保留关键人才以实现其战略目标。

特别鸣谢



| 感谢所有参与研究的企业和HR伙伴对本报告的大力支持。
| 感谢北森大数据组和招聘技术团队对本报告的数据分析支持。

写作团队





王丹君
北森人才管理研究院副院长 内容指导



何勤
北森产品市场经理 内容研究 内容编辑



何雅迪
北森人才管理研究院研究员 内容研究 内容编辑



程瑶
北森人才管理研究院资深产品专家 内容研究



梁崇理
北森校园招聘测评业务负责人 内容研究